

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN
ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA DE SANEAMIENTO FISCAL Y
FINANCIERO DE LA ESE CAMU IRIS LÓPEZ DURÁN DEL MUNICIPIO DE SAN
ANTERO CORDOBA 2020-2024.

CARLOS ANDRÉS LÓPEZ MORALES
SANDRA PATRICIA BRAND VÁSQUEZ

UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA
FACULTAD CIENCIAS DE LA SALUD
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ADMINISTRATIVA EN SALUD
MONTERÍA,
2020

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN
ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA DE SANEAMIENTO FISCAL Y
FINANCIERO DE LA ESE CAMU IRIS LÓPEZ DURÁN DEL MUNICIPIO DE SAN
ANTERO CORDOBA 2020-2024.

CARLOS ANDRÉS LÓPEZ MORALES
SANDRA PATRICIA BRAND VÁSQUEZ

Trabajo de Investigación para optar título de Especialización en Gerencia
Administrativa en Salud

Asesora
CONCEPCIÓN AMADOR AHUMADA

UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA
FACULTAD CIENCIAS DE LA SALUD
ESPECIALIZACIÓN EN AUDITORIA DE LA CALIDAD EN SALUD
MONTERÍA,
2020

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Montería, junio de 2020

DEDICATORIA

A Dios por permitirnos llegar a este momento tan especial de nuestras vidas.

Por habernos permitido llegar hasta este punto con su infinita bondad y amor.

A nuestras familias, por habernos apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante, por los ejemplos de perseverancia y constancia.

Por los triunfos y los momentos difíciles que nos han enseñado a valorar el conocimiento al servicio de los demás.

A todos aquellos que participaron directa o indirectamente en la elaboración de este trabajo de investigación.

¡Gracias a ustedes!

Carlos Andrés López Morales

Sandra Patricia Brand Vásquez

AGRADECIMIENTOS

Ante todo, a Dios quien nos guía.

A la Universidad de Córdoba, que nos ha ayudado alcanzar este maravilloso sueño y a todas esas personas que con su valiosa colaboración hicieron posible el desarrollo de esta especialización.

Queremos agradecer a los compañeros que compartieron sus conocimientos con nosotros para cristalizar este trabajo de investigación. Especialmente, agradecemos a la Magister Concepción Amador Ahumada por su asesoría siempre dispuesta aún en la distancia y a sus ideas y recomendaciones respecto a esta investigación.

CONTENIDO

RESUMEN.....	11
ABSTRACT	12
INTRODUCCIÓN.....	13
1. PROBLEMA A INTERVENIR	15
2. HIPÓTESIS	17
3. JUSTIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN.....	18
4. DESCRIPCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE LOS ACTORES DEL PROBLEMA	20
5. MARCO TEORICO	28
5. 1 DEFINICIÓN DE PROGRAMA DE SANEAMIENTO FISCAL Y FINANCIERO	28
5.2 ESTADO DEL ARTE	30
5.2.1 Caracterización de Programas de Saneamiento Fiscal y Financiero (PSFF) Exitosos.....	30
5.3 SOCIALIZACIÓN DE LA PROPUESTA PSFF	37
5.4. ESTRUCTURA GENERAL DE UN PSFF.....	38
5.4.1 Parámetros Generales del Programa de Saneamiento Fiscal y Financiero de La ESE CAMU Iris López Duran del Municipio de San Antero, Córdoba (2020-2024).....	38
6. DEFINICIÓN ESTRATEGIAS, ACTIVIDADES Y RESPONSABLES.....	41
7. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.	45
8. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	47
8.1 GENERAL.....	47

8.2 ESPECIFICOS.....	47
8.3 METAS GENERALES	47
9. DETALLE DE LA INTERVENCIÓN.....	48
9.1 IDENTIFICACIÓN GENERAL DE LA ESE CAMU IRIS LÓPEZ DURAN	48
9.2 DIAGNÓSTICO INTEGRAL DE LA ESE CAMU IRIS LOPEZ DURAN	70
9.2.1 Problemas y Causas Priorizadas.....	70
9.3 ANALISIS INTEGRAL DOFA Y MEDIDAS	73
9.4 INTERVENCION I. REORGANIZACION ADMINISTRATIVA Y FORTALECIMIENTO DE LA GESTION.	78
9.5 INTERVENCION II. ADOPCIÓN DE MEDIDAS DE RACIONALIZACIÓN DEL GASTO	80
9.6 INTERVENCION III. FORTALECIMIENTO DE LOS INGRESOS	81
9.7 INTERVENCION IV. SANEAMIENTO DE PASIVOS.....	83
9.8 INTERVENCION V. RESTRUCTURACIÓN DE LA DEUDA.....	85
10. ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN	86
11. PRESUPUESTO.....	90
11.1 PRESUPUESTO DEL PSFF PARA LA ESE CAMU IRIS LÓPEZ DURÁN	90
11.2 PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA DE UN PSFF PARA LA ESE CAMU IRIS LÓPEZ DURÁN	91
12. CONCLUSIONES	92
13. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	94
ANEXOS	96

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Descripción de la participación de los actores del problema	21
Tabla 2. Medidas PSFF ESE Hospital la Misericordia de Yalí.	33
Tabla 3. Definición de Estrategias.	41
Tabla 4. Identificación de la ESE CAMU Iris López Duran	48
Tabla 5. Junta Directiva - ESE CAMU Iris López Duran	49
Tabla 6. Directivos y Responsables Elaboración y Ejecución del PSFF.	50
Tabla 7. Principios y Valores Institucionales ESE CAMU Iris López Duran.	52
Tabla 8. Cargos Administrativos.	61
Tabla 9. Cargos Prestación de Servicios.	62
Tabla 10. Comparación Personal Contratado Vs Personal de Planta	63
Tabla 11. Total Gastos ESE CAMU Iris López Duran Vigencia 2014-2018.	65
Tabla 12. Composición Zona Rural del Municipio de San Antero.	68
Tabla 13. Subred Hospitalaria Bajo Sinú.	69
Tabla 14. Extensión Municipio de San Antero. Fuente DANE.	69
Tabla 15. Evaluación de Estrategias PSFF ESE CAMU Iris López Duran	70
Tabla 16. Presupuesto del PSFF ESE CAMU Iris López Duran.	90
Tabla 17. Presupuesto de la propuesta del PSFF ESE CAMU Iris López Duran.	91

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág
Gráfica 1. Descripción de la participación de los actores del problema.	20
Gráfica 2. Resolución 1342 de 2019 Alto Riesgo ESE CAMU Iris López Duran	29
Gráfica 3. Resolución 2509 de 2012. Metodología para la categorización de las ESE 2012 Salud Perera	30
Gráfica 4. Resolución 1893 de 2015. Metodología para la categorización de las ESE 2015 Sin Riesgo ESE Salud Pereira	31
Gráfica 5. Resolución 1343 de 2019. Metodología para la categorización de las ESE 2019 Sin Riesgo ESE Hospital la Misericordia	34
Gráfica 6. Resolución 1877 de 2013. Metodología para la categorización de las ESE 2013. Riesgo Alto ESE Hospital Local de San Martín de los Llanos	35
Gráfica 7. Resolución 1342 de 2019. Metodología para la categorización de las ESE 2019 Sin Riesgo ESE Hospital Local de San Martín de los Llanos	36
Gráfica 8. Organigrama. ESE CAMU Iris López Duran	60
Gráfica 9. Recaudos Ventas de Servicios ESE CAMU Iris López Duran (2014-2018)	64
Gráfica 10. Comparativo de Gastos Administrativos Vs. Operacionales. ESE CAMU Iris López Duran (2014-2018)	66
Gráfica 11. Mapa División política administrativa y límites, municipio de San Antero.	68

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Árbol De Problemas	96
Anexo 2. Delimitación De Estrategias	97
Anexo 3. Definición Del Árbol De Objetivos	99
Anexo 4. Definición de Estrategias y Actividades	100
Anexo 5. Matriz DOFA PSFF ESE CAMU Iris López Duran	104
Anexo 6. Matriz de Medidas para el PSFF ESE CAMU Iris López Duran	106
Anexo 7. Presupuesto Estrategia 1	107
Anexo 8. Presupuesto Estrategia 2.	109
Anexo 9. Presupuesto Estrategia 3.	111
Anexo 10. Presupuesto Estrategia 4.	113
Anexo 11. Presupuesto Estrategia 5.	115

RESUMEN

La ESE CAMU Iris López Duran del municipio de San Antero fue categorizada en riesgo alto por parte del Ministerio de Salud y Protección Social para la vigencia 2019 mediante Resolución 1342 de mayo 29 de 2019. Dicha categorización obliga en corto plazo a esta institución de salud, adoptar un programa de saneamiento fiscal y financiero, que brinde la metodología y herramientas necesarias para sanear y lograr un equilibrio financiero utilizando la metodología de marco lógico.

En este sentido, el diseño de una propuesta para la elaboración de un programa de saneamiento fiscal y financiero para la vigencia 2020-2024; pretende, apoyar algunos objetivos estratégicos de desarrollo, partiendo de un diagnóstico integral para establecer las posibles causas que categorizaron en riesgo alto a la E.S.E, analizar las diferentes estrategias para corregir errores, reorganizar, cualificar sus actores y fortalecerla institucionalmente estableciendo la metodología pertinente para la elaboración del programa de saneamiento fiscal y financiero.

Como resultado de esta propuesta, se espera que a través de la adopción de Programa de Saneamiento Fiscal y Financiero vigencia 2020 -2024 se logre equilibrar las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar en el presupuesto, para generar la sostenibilidad financiera.

Palabras Claves: Saneamiento Fiscal y Financiero, Adopción, Estrategias, Medidas. Equilibrio financiero

ABSTRACT

The Social Enterprise of State Medical (SES) Center of Attention of Urgencies (MCAU) Iris López Duran of the Municipality of San Antero was categorized as high risk by the Ministry of Health and Social Protection for the 2019 term through Resolution 1342 of May 29, 2019. Such categorization requires this health institution in the short term, adopt a fiscal and financial consolidation program, which provides the methodology and tools necessary to clean up and achieve financial balance using the logical framework methodology.

In this sense, the design of a proposal for the elaboration of a fiscal and financial sanitation program for the period 2020-2024; it aims to support some strategic development objectives, starting from a comprehensive diagnosis to establish the possible causes that categorized SES as high risk, analyze different strategies to correct errors, reorganize, qualify its actors and strengthen it establishing the pertinent methodology for the preparation of the fiscal and financial consolidation program.

As a result of this proposal, it is expected that through the adoption of the Fiscal and Financial Sanitation Program valid 2020 -2024, will balance the accounts receivable and the accounts payable in the budget, to generate financial sustainability.

Keywords: Fiscal and Financial Sanitation, Adoption, Strategies, Measures. Financial balance

INTRODUCCIÓN

El gobierno colombiano a través del Ministerio de Salud y Protección Social (MSPS), en un continuo seguimiento y control de las políticas y normatividad que rigen el sector salud, siempre ha buscado del direccionamiento estratégico de las entidades que ofrecen servicios de salud para un óptimo manejo de los recursos y buena calidad en la prestación de los servicios.

Para tal fin, y promoviendo una cultura de gerencia pública con transparencia ha venido implementando una serie de cambios en la dinámica de exigencia a las Empresas Sociales del Estado, buscando la transformación hacia un nuevo enfoque organizacional que procure la estabilidad fiscal y financiera de dichas entidades.

Bajo esta premisa, el MSPS anualmente define la metodología para la categorización del riesgo de las Empresas Sociales del Estado y de acuerdo al artículo 81 de la Ley 1438 de 2011 ordena a las Empresas Sociales del Estado categorizadas en riesgo medio y alto, diseñar y adoptar un programa de saneamiento fiscal y financiero, teniendo en cuenta, la capacidad para financiar las obligaciones operacionales corrientes y no corriente, frente a los ingresos operacionales corrientes.

En cumplimiento de este artículo el Ministerio de la Protección Social emitió la resolución 1342 del 29 de Mayo de 2019 por medio de la cual se efectúa la categorización del riesgo de las Empresas Sociales del Estado del nivel territorial para la vigencia 2018, donde La ESE CAMU Iris López Durán del Municipio de San Antero -Córdoba, quedó categorizada en riesgo alto, por primera vez, ante esta situación, deberá realizar la adopción de un Programa de Saneamiento Fiscal y Financiero (PSFF) por parte de la junta directiva, con el acompañamiento de la dirección departamental de salud, conforme a la reglamentación y metodología definida por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

Atendiendo esta situación, este trabajo de investigación tiene como finalidad el diseño de una propuesta para la elaboración de un programa de saneamiento fiscal y financiero de la E.S.E CAMU Iris López Durán del municipio de San Antero Córdoba para el periodo 2020-2024; con la formulación y adopción de este PSFF se espera que la ESE logre mejorar los procesos administrativos, misionales y el fortalecimiento institucional mediante unos resultados de equilibrio presupuestal y operacional aceptables, una categorización del riesgo fiscal y financiero sin riesgo, una autosostenibilidad con acertada contratación, adecuada facturación y óptimo recaudo, de igual manera, una gestión operativa, administrativa y financiera eficiente y eficaz.

Por consiguiente, el diseño de esta propuesta para el programa de saneamiento fiscal y financiero, deberá contener medidas de reorganización administrativa, racionalización del gasto, restructuración de la deuda, saneamiento de pasivos y fortalecimiento de los ingresos, que permitan la operación en equilibrio, garantizando el acceso, oportunidad, continuidad y calidad en la prestación de los servicios de salud.

1. PROBLEMA A INTERVENIR

La Empresa Social del Estado CAMU Iris López Duran del Municipio de San Antero, identificada con el Nit. 812.002.993-3, cuenta con una sola sede ubicada en la cabecera municipal del municipio de San Antero, departamento de Córdoba, Calle 7 No.28-41 Barrio el Silencio, cuenta con una infraestructura propia, que presta servicios de baja complejidad, de primer nivel Tipo 1B, cuya área de influencia es el municipio de San Antero y que pertenece a la subred del bajo Sinú con las ESE de los municipios de Lorica, Moñitos, San Bernardo del Viento, Momil, Purísima y Chimá en el departamento de Córdoba. Y en áreas colindantes con el departamento de Sucre (Municipio de Coveñas).

La ESE CAMU Iris López Duran del Municipio de San Antero, fue por primera vez categorizada en alto riesgo por parte del Ministerio de Salud y Protección Social, mediante Resolución 1342 de mayo 29 de 2019 y notificada mediante oficio radicado en la Secretaría de Salud Municipal de San Antero en fecha 09 de julio de 2019. Teniendo presente la realidad contextual, se define como causa principal del problema, este aspecto particular del entorno y que es transversal a toda la institución: el Incremento de los gastos totales, que tienen consigo problemas secundarios como altos pasivos de vigencias anteriores, obligaciones por litigios y demandas; los bajos ingresos totales son también una situación problema trascendental que deja a su paso deficiencia en facturación, pocos recaudos de cartera y por último la alta rotación en la gerencias, que son oportunidades de mejoras identificadas.

Frente a la situación del incremento de los gastos totales de la ESE se manifiesta un problema de liquidez, ya que, desde el punto de vista financiero, desde años atrás, viene presentando desequilibrio financiero, debido a las deficiencias administrativas, falta de pago por las EPS y por las obligaciones por litigios y demandas, que han incrementado la cartera, luego no tienen activo corriente necesario para su funcionamiento.

En lo relacionado a las debilidades institucionales se encuentran las fallas en las fuentes de información de las bases de datos del SISBEN y las proyecciones DANE, estas diferencias en bases de datos, están contribuyendo a la pérdida de recursos de la Institución debido a que afectan la atención en cuanto al cálculo de población que demande el servicio afectando los ingresos por inadecuada validación que no permiten la identificación oportuna del pago de los usuarios que se atienden con inconsistencias en las bases de datos.

Lo anteriormente descrito, se traduce en bajos ingresos totales, como lo representa la deficiencia en los procesos de facturación y disminución de los recaudos de cartera, una de las causas también de los bajos ingresos es que el municipio de San Antero no ha sido ajeno al fenómeno migratorio, que desde el año 2017 se ha venido dando con la llegada al municipio de población migrante venezolana, generando esto un costo adicional por la atención de esta población y que actualmente se genera un gasto por esas atenciones que no tienen a quien cobrarle dichos servicios, afectando el gasto de operación de la entidad.

En términos generales, se puede observar que el déficit presupuestal se genera por los bajos ingresos en la facturación de servicios de salud prestados, siendo esta, inferior a los gastos de la vigencia en la actualidad, de igual manera, el recaudo es aún menor, reflejando pérdidas operacionales al no existir equilibrio entre los ingresos y los gastos, dejando de generar excedentes financieros.

Este déficit presupuestal se manifiesta consecuentemente con otras necesidades problemas como lo son: unos resultados de equilibrio presupuestal y operacional aceptables, un riesgo fiscal y financiero alto y la atención en salud comprometida.

En lo relacionado a la rotación de las gerencias hay un impacto negativo en la sostenibilidad institucional, entendiendo que el conjunto de procesos administrativos inciden en los resultados financieros, jurídicos y en el acceso, oportunidad, continuidad y calidad en la gerencia de una institución de salud, en esta ESE hay situaciones conducentes a la situación de alto riesgo, dado en 4 años se presentó una alta rotación de gerentes, ello ha dejado como huella una gestión operativa, administrativa y financiera deficiente, débil y poco eficaz. Es concluyente que la ESE CAMU Iris López Duran necesita tomar una serie de medidas que le permita superar la crisis financiera por la que actualmente atraviesa y una buena y única alternativa es adoptar un programa de saneamiento fiscal y financiero que mejore la sostenibilidad institucional. Ver Anexo 1. Árbol de Problema.

2. HIPÓTESIS

- Un programa de saneamiento fiscal y financiero de la E.S.E CAMU Iris López Durán del municipio de San Antero Córdoba para el periodo 2020-2024 y sus repercusiones dentro de los procesos administrativos y misionales mostrará un impacto positivo para lograr la viabilidad y sostenibilidad financiera y/o equilibrio financiero.

3. JUSTIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

La Ley 100 de 1990 desarrolla y define el Sistema General de Seguridad Social colombiano (1) y establece que la dirección, coordinación y control del Sistema estarán a cargo del Estado, de igual manera, establece las formas de financiación de las Empresas Sociales del Estado para la atención de la población, las cuales reciben tanto aportes de la Nación, como de las entidades territoriales, así mismo, procura por su auto sostenimiento a través de ingresos por la venta de servicios a las diversas Entidades Administradoras de Planes de Beneficios (EAPB).

Sin embargo, algunas ESE presentan fallas operacionales debido a déficit financiero, que ponen en peligro su sostenibilidad y la prestación de sus servicios a la población. El Estado para garantizar el derecho a la salud y salvaguardas a estas entidades, estableció un modelo de riesgos y clasificación para quienes debían ser intervenidas definiendo un estándar de riesgo financiero.

Dicha clasificación reglamentada por el Ministerio de la Protección Social establece las categorías alto, medio, bajo y sin riesgo. Según esta clasificación, la ESE CAMU Iris López Duran del Municipio de San Antero fue categorizada en riesgo alto por parte del Ministerio de Salud y Protección Social, atendiendo a criterios como: condiciones de mercado, de equilibrio y viabilidad a partir de los indicadores financieros de la entidad.

Al obtener dicha categorización la ESE CAMU Iris López Duran, deberá en corto plazo adoptar un programa de saneamiento fiscal y financiero, que le brinde los mecanismos y herramientas necesarias para sacar adelante a la E.S.E, en la cual se sustenta la presente propuesta. Abordando la situación diagnosticada mediante la ejecución de estrategias que contribuyan de manera considerable a mejorar los procesos de apoyo a la gestión administrativa y financiera, y que impacten en gran medida sobre la planeación estratégica, definiendo acciones que permitan mejorar la competitividad de la ESE, el continuo crecimiento y garantía de los recursos financieros necesarios para su funcionamiento y sostenimiento.

La realización de este proyecto pretende apoyar algunos objetivos estratégicos de desarrollo, partiendo de las posibles causas que originaron una categorizaron en riesgo alto, analizar las diferentes estrategias para corregir errores, reorganizar, cualificar sus actores y fortalecerla institucionalmente mediante el diseño de una propuesta para la elaboración de un programa de saneamiento fiscal y financiero de la E.S.E CAMU Iris López Durán del municipio de San Antero, Córdoba vigencia 2020-2024.

Dentro de la propuesta se establecen una serie actividades encaminadas a la consecución de los resultados, entre las cuales están:

- Determinar posibles nuevos ingresos que contribuirán a mejorar la situación económica en la Entidad.
- Analizar diferentes alternativas para mejorar la producción en la prestación del servicio de salud en la ESE.
- Evaluar los gastos y el ahorro en la Empresa Social del Estado, que le permitan un mejor control y racionalización del gasto.
- Estimar la reducción, pago y saneamiento de pasivos, con el fin de disminuir la deuda pendiente a la fecha de la vigencia actual.
- Presentar los resultados esperados del plan de ajuste fiscal considerando la obtención del equilibrio financiero de la ESE.
- Establecer la metodología a desarrollar para la elaboración del plan de saneamiento fiscal y financiero de la ESE.

De igual forma, con el diseño de esta propuesta se pretende mejorar los procesos administrativos, misionales y el fortalecimiento institucional mediante resultados de equilibrio presupuestal y operacional aceptables, categorización del riesgo fiscal y financiero sin riesgo, una autosostenibilidad con acertada contratación, adecuada facturación y óptimo recaudo, de igual manera, una gestión operativa, administrativa y financiera eficiente y eficaz.

4. DESCRIPCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE LOS ACTORES DEL PROBLEMA



Gráfico 1. Descripción de la participación de los actores del problema. Fuente: Elaboración Propia

Los actores involucrados en la ejecución y buena resolución dentro del marco de un plan de saneamiento fiscal y financiero para la E.S.E CAMU Iris López Durán del municipio de San Antero Córdoba para la vigencia 2020-2024 se encuentran los que ejercen directamente los procesos de apoyo a la gestión administrativa y financiera de la ESE.

A continuación, se describe la manera en que estos actores intervienen de acuerdo con sus funciones, intereses y recursos que administra.

Descripción de la participación de los actores del problema.

DESCRIPCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE LOS ACTORES DEL PROBLEMA			
ACTORES	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	MANDATOS (REGULACIÓN) Y RECURSOS QUE ADMINISTRA
Gerente	<p>La Ejecución financiera, contable y presupuestal acorde a las normas y requerimientos solicitados por la Junta Directiva mediante un PSFF.</p> <p>Interés personal: es muy perfeccionista y organizada en pro de su gestión.</p>	<p>La alta rotación de la gerencia en los últimos 4 años ha generado un impacto negativo en la sostenibilidad institucional al no tener un direccionamiento continuo, planeado y con metas a corto y largo plazo.</p> <p>A tipo personal: tiende a ser muy apresurada en sus decisiones y siempre partiendo de sus concepciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Adaptar los gastos de la E.S.E. de acuerdo con la disponibilidad presupuestal y lo estipulado en las normas. Velar por la utilización eficiente de los recursos, técnicos, financieros y talento humano de la entidad y por el cumplimiento de las metas y programas aprobados por la Junta Directiva mediante un PSFF
Control interno	<p>Adelantar las investigaciones y estudios necesarios para establecer los indicadores de gestión que permitan evaluar la eficiencia, efectividad y la economía de las actividades de las diferentes</p>	<p>Inadecuado monitoreo y control de los procesos compromisos misionales de la ESE.</p> <p>A tipo personal: trabaja a su ritmo y poco comunicativo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Velar que los informes y estados financieros ante las autoridades judiciales, organismos de inspección, vigilancia y control se presenten por parte de la E.S.E. de manera oportuna, clara y eficiente en los términos señalados.

DESCRIPCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE LOS ACTORES DEL PROBLEMA			
ACTORES	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	MANDATOS (REGULACIÓN) Y RECURSOS QUE ADMINISTRA
	dependencias de la E.S.E. Interés personal: siempre esmerado en su crecimiento profesional.		
Asesor de presupuesto	Realizar los diagnósticos y proyecciones financieras que permitan la optimización de los recursos financieros de La E.S.E Interés personal: muy perfeccionista e inteligente.	El ajuste del presupuesto se realiza de acuerdo con las expectativas de los recaudos por concepto de ventas de servicios y recobros. Falta de control en los gastos de la ESE A tipo personal: carácter muy fuerte y tiende a ser extremista.	<ul style="list-style-type: none"> Realizar mensualmente la ejecución de ingresos y gastos con los respectivos análisis financieros.
Talento humano	Participar en la construcción de planes de mejoramiento de los procesos en busca de la mejora continua. Interés personal: eficiente y aprovecha	No se están aprovechando de manera óptima el recurso humano. Algunos cargos no se asignan según el perfil del empleado. A tipo personal: tiende a ser apresurado y de	<ul style="list-style-type: none"> Fomentar en toda la organización la formación de una cultura que contribuya al mejoramiento continuo en el cumplimiento de la misión de la empresa

DESCRIPCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE LOS ACTORES DEL PROBLEMA			
ACTORES	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	MANDATOS (REGULACIÓN) Y RECURSOS QUE ADMINISTRA
	las oportunidades para aprender.	querer soluciones en el acto.	
Contador	Garantizar la oportunidad, confiabilidad y viabilidad consignada en los informes financieros. Interés personal: idóneo en su cargo.	Falta de fortalecimiento de algunos procesos administrativos y contables A tipo personal: Autoritario y muy estricto.	<ul style="list-style-type: none"> Dirigir y controlar el manejo presupuestal, contable y de tesorería de la empresa, así como las actividades relacionadas con la administración de los recursos financieros.
Coord. De facturación	Llevar control de movimientos monetarios de la empresa y responder por los dineros encomendados a su cuidado y proteger de acuerdo con los procedimientos y normas establecidos todos los documentos negociables Liquidar de acuerdo con las normas fiscales y administrativas establecidas los valores a recaudar por prestación de servicios médicos y hospitalarios cumpliendo los parámetros establecidos y aprobados en el	Falta de ajuste en los procesos y procedimientos en la prestación del servicio, facturación y cobro de acuerdo con las condiciones pactadas en los diferentes contratos. A tipo personal: de mal carácter y malgeniado.	<ul style="list-style-type: none"> Realizar y responder, en coordinación con el grupo funcional de sistemas e información, por el proceso de facturación, controlar el cobro de los servicios, los copagos, cuotas moderadoras y recobros

DESCRIPCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE LOS ACTORES DEL PROBLEMA			
ACTORES	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	MANDATOS (REGULACIÓN) Y RECURSOS QUE ADMINISTRA
	<p>sistema de tarifas que rija en la E.S.E.</p> <p>Interés personal: idóneo en su cargo y colaborador.</p>		
Auditoría de cuentas	<p>Identificar y solucionar irregularidades en el proceso de facturación y de relacionamiento entre los diferentes actores del sistema de salud, tiene como punto de partida los contratos celebrados entre las EAPB y las IPS.</p> <p>Interés personal: idoneidad en su cargo y sentido de pertenencia.</p>	<p>Falta de gestión en la recuperación de los recursos por concepto de prestación de servicios de salud.</p> <p>A tipo personal: poco sociable, introvertida.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Realizar seguimientos a las cuentas por cobrar al igual que el cumplimiento de los cobros administrativos, pre-jurídicos y jurídicos.
Auditor de calidad	<p>La aplicación del sistema de gestión de calidad y mejoramiento continuo en cada uno de los procesos establecidos nos permite brindar a nuestros clientes una atención excelente y con calidad.</p> <p>Interés personal: Sociable.</p>	<p>Falta de aprovechamiento de la capacidad instalada.</p> <p>A tipo personal: falta experiencia con respecto al cargo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Implementar y velar por el sistema de la calidad y auditoría en los diferentes servicios y procesos que se realicen en la E.S.E.

DESCRIPCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE LOS ACTORES DEL PROBLEMA			
ACTORES	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	MANDATOS (REGULACIÓN) Y RECURSOS QUE ADMINISTRA
Asesor jurídico	<p>Representar jurídicamente a la ESE en los procesos administrativos y de responsabilidad asistenciales civil contractual y extracontractual</p> <p>Administrar el proceso de contratación y diseñar, formular y ejecutar políticas, planes, programas y proyectos relacionados con el trámite y solución de asuntos de carácter jurídico que se presenten en desarrollo de las actividades encomendadas a la ESE.</p> <p>Interés personal: idoneidad en su cargo y colaborativo.</p>	<p>No se da oportunidad de la información en la generación de informes de cumplimiento y estado actual de contratos, actas de interventoría y autorizaciones de pagos.</p> <p>A tipo personal: exceso de confianza, fallas en cumplimiento de horario laboral.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Custodiar, ordenar y velar porque se encuentren con el lleno de los requisitos legales, los expedientes de las diferentes contrataciones que realice la E.S. E
Asesor financiero	<p>Asesorar, coordinar e implementar, las políticas tributarias, financieras, contables y presupuestales que le permitan a la ESE ser sostenible, de acuerdo con los principios y</p>	<p>Al no contar con ingresos recurrentes no se realiza una proyección real, ya que existe incertidumbre sobre la posibilidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir y controlar el manejo presupuestal, contable y de tesorería de la empresa, así como las actividades relacionadas con la administración de los recursos financieros.

DESCRIPCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE LOS ACTORES DEL PROBLEMA			
ACTORES	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	MANDATOS (REGULACIÓN) Y RECURSOS QUE ADMINISTRA
	<p>parámetros normativos y técnicos establecidos para cada materia.</p> <p>Interés personal: Inteligente, idoneidad y perfeccionista.</p>	<p>de acceder a estos recursos.</p> <p>A tipo personal: de carácter fuerte y tiende a ser extremista.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Captar oportunamente en la forma establecida en los contratos o convenios que para el efecto suscriba la empresa, los ingresos por venta de servicios, y los que de conformidad con la Ley o las disposiciones municipales que correspondan. • Velar porque se cumplan las normas del Sistema de Seguridad Social en Salud, reguladoras del flujo de los recursos del Sistema, al momento que se presenten las cuentas a las Entidades Promotoras de Salud, aseguradoras de régimen subsidiado y demás entidades u organismos responsables del pago de servicios prestados • Apoyar administrativa y financieramente a la Gerencia en la toma de decisiones.

Tabla 1. Descripción de la participación de los actores del problema. Fuente: Elaboración Propia.

Para obtener la consecución de las metas de saneamiento fiscal y financiero los actores arriba vinculados han de converger en intereses mutuos que engranaje cada una de las estrategias y permitan una óptima ejecución de un PSFF para la E.S.E CAMU Iris López Durán para la vigencia 2020-2024, tareas que deberán quedar pactadas en actas de reuniones y verificar su cumplimiento mediante seguimiento continuo llevada desde la gerencia y sus colaboradores.

5. MARCO TEORICO

Las Empresas Sociales del Estado tienen como objetivo fundamental la prestación de los servicios de salud a toda la población colombiana, partiendo de unos principios de eficacia y calidad en la atención, según el Decreto 1876 de 1994 (2).

Las E.S.E en su esencia se rigen como toda empresa y el desarrollo de sus actividades no están exentas de riesgos en sus operaciones, hallazgos que, de no ser corregidos a tiempo, pueden llevarlas a su desaparición. Para evitar este desenlace, desde la dirección y administración han de ejecutarse planes de acción que prevengan y mitiguen las consecuencias y efectos de estos riesgos.

Como medida a esta problemática de orden financiero de las ESE, el Ministerio de Salud y Protección Social, desde el año 2012 ha venido realizando la categorización del riesgo de la Empresas Sociales del Estado en todo el territorial nacional, teniendo en cuenta la capacidad de estas de financiar las obligaciones operacionales corrientes y no corrientes de las instituciones, frente a los ingresos operacionales corrientes. Obligándolas a ejecutar un Plan de Saneamiento Fiscal y Financiero que les permita redireccionar el rumbo mediante la reorganización de sus procesos administrativos y operativos a fin lograr un equilibrio en el manejo de sus recursos y darles viabilidad a estas entidades.

5. 1 DEFINICIÓN DE PROGRAMA DE SANEAMIENTO FISCAL Y FINANCIERO

En el Decreto 192 de 2001 en su artículo 11, el cual es reglamentario de la Ley 617 de 2000, presenta la siguiente definición.

Se entiende por programa de saneamiento fiscal y financiero (3), un programa integral, institucional, financiero y administrativo que cubra la entidad territorial y que tenga por objeto restablecer la solidez económica y financiera de la misma mediante la adopción de medidas de reorganización administrativa, racionalización del gasto, reestructuración de la deuda, saneamiento de pasivos y fortalecimiento de los ingresos, incremento de la productividad, implementación del sistema obligatorio de garantía de calidad y mejoramiento de los procesos de captura, consolidación, análisis y uso de la información.

El flujo financiero de los programas de saneamiento fiscal y financiero consigna cada una de las rentas e ingresos de la entidad, el monto y el tiempo que ellas están

destinadas al programa, y cada uno de los gastos claramente definidos en cuanto a monto, tipo y duración. Este flujo se acompaña de una memoria que presenta detalladamente los elementos técnicos de soporte utilizados en la estimación de los ingresos y de los gastos.”

• **¿Por qué programa de saneamiento fiscal y financiero?**

Este programa es obligatorio porque las Empresas Sociales del Estado quedan inmerso en riesgo medio o alto, concepto emitido por el Ministerio de Salud y Protección Social a través de una resolución anual y es de obligatorio cumplimiento so pena de incurrir en una sanción consistente en la intervención por parte de la Superintendencia Nacional de Salud, para la presentación del programa de saneamiento fiscal y financiero se tiene un plazo de 60 días calendario, contados a partir de la fecha de expedición de la resolución.

En esta situación se encuentra la ESE CAMU Iris López Duran del Municipio de San Antero, la cual fue categorizada por primera vez en Alto Riesgo por parte del Ministerio de Salud y Protección Social, mediante Resolución 1342 de mayo 29 de 2019. (4) y notificada mediante oficio radicado en la Secretaria de Salud Municipal de San Antero en fecha 09 de julio de 2019.

Resolución1342 de 2019 Alto Riesgo ESE CAMU Iris López Duran.

<p>REPÚBLICA DE COLOMBIA</p> <p>MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL</p> <p>RESOLUCIÓN NÚMERO 0001342 DE 2019</p> <p>(29 MAY 2019)</p> <p>Por la cual se efectúa la categorización del riesgo de las Empresas Sociales del Estado del nivel territorial para la vigencia 2019</p> <p>EL MINISTRO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL</p> <p>En ejercicio de las facultades legales, en especial, de las conferidas en los artículos 80 de la Ley 1438 de 2011 y 77 de la Ley 1955 de 2019 y,</p> <p>CONSIDERANDO</p> <p>Que el artículo 80 de la Ley 1438 de 2011, preceptúa que el Ministerio de Salud y Protección Social "(...) determinará y comunicará a las direcciones departamentales, municipales y distritales de salud, a más tardar el 30 de mayo de cada año, el riesgo de las Empresas Sociales del Estado, teniendo en cuenta sus condiciones de mercado, de equilibrio y viabilidad financiero, a partir de sus indicadores financieros sin perjuicio de la evaluación por indicadores de salud (...). Las Empresas Sociales del Estado, atendiendo su situación financiera se clasificarán de acuerdo a la reglamentación que expida el Ministerio de la Protección Social (...)."</p> <p>Que el artículo 77 de la Ley 1955 de 2019, "Por el cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2019 - 2022, 'Pacto por Colombia, pacto por la equidad', estableció que al Ministerio de Hacienda y Crédito Público le corresponde definir los parámetros generales de adopción, seguimiento y evaluación de los programas de saneamiento fiscal y financiero, y que tendrá a cargo la viabilidad y evaluación de los mismos. Señala igualmente que "Las Empresas Sociales del Estado – ESE categorizadas en riesgo medio o alto, deberán adoptar un programa de saneamiento fiscal y financiero, con el acompañamiento de la dirección departamental o distrital de salud, conforme a la reglamentación y la metodología que defina el Ministerio de Hacienda y Crédito Público".</p>		<p>RESOLUCIÓN NÚMERO 0001342 DE 29 MAY 2019 HOJA No. 15</p> <p>Continuación de la resolución "Por la cual se efectúa la categorización del riesgo de las Empresas Sociales del Estado del nivel territorial para la vigencia 2019"</p> <table> <tr> <th>Departamento</th><th>Municipio</th><th>Nombre</th><th>Riesgo</th></tr> <tr> <td>Córdoba</td><td>Puerto Escondido</td><td>ESE CAMU Valdelamar Peña Puerto Escondido</td><td>Sin riesgo</td></tr> <tr> <td>Córdoba</td><td>Puerto Libertador</td><td>ESE CAMU Divino Niño</td><td>Riesgo alto</td></tr> <tr> <td>Córdoba</td><td>Purísima</td><td>ESE CAMU de Purísima</td><td>Sin riesgo</td></tr> <tr> <td>Córdoba</td><td>Sahagún</td><td>ESE CAMU San Rafael</td><td>Sin riesgo</td></tr> <tr> <td>Córdoba</td><td>San Antero</td><td>ESE CAMU Iris López Durán</td><td>Riesgo alto</td></tr> <tr> <td>Córdoba</td><td>San Bernardo del Viento</td><td>ESE Hospital San José</td><td>Riesgo bajo</td></tr> <tr> <td>Córdoba</td><td>San Pelayo</td><td>ESE CAMU de San Pelayo</td><td>Sin riesgo</td></tr> <tr> <td>Córdoba</td><td>Tierralta</td><td>ESE Hospital San José de Tierralta</td><td>Riesgo bajo</td></tr> <tr> <td>Cundinamarca</td><td>Arbeláez</td><td>ESE Hospital San Antonio</td><td>Riesgo alto</td></tr> <tr> <td>Cundinamarca</td><td>Bogotá D.C.</td><td>ESE Hospital Universitario de La Samaritana</td><td>Sin riesgo</td></tr> </table>		Departamento	Municipio	Nombre	Riesgo	Córdoba	Puerto Escondido	ESE CAMU Valdelamar Peña Puerto Escondido	Sin riesgo	Córdoba	Puerto Libertador	ESE CAMU Divino Niño	Riesgo alto	Córdoba	Purísima	ESE CAMU de Purísima	Sin riesgo	Córdoba	Sahagún	ESE CAMU San Rafael	Sin riesgo	Córdoba	San Antero	ESE CAMU Iris López Durán	Riesgo alto	Córdoba	San Bernardo del Viento	ESE Hospital San José	Riesgo bajo	Córdoba	San Pelayo	ESE CAMU de San Pelayo	Sin riesgo	Córdoba	Tierralta	ESE Hospital San José de Tierralta	Riesgo bajo	Cundinamarca	Arbeláez	ESE Hospital San Antonio	Riesgo alto	Cundinamarca	Bogotá D.C.	ESE Hospital Universitario de La Samaritana	Sin riesgo
Departamento	Municipio	Nombre	Riesgo																																												
Córdoba	Puerto Escondido	ESE CAMU Valdelamar Peña Puerto Escondido	Sin riesgo																																												
Córdoba	Puerto Libertador	ESE CAMU Divino Niño	Riesgo alto																																												
Córdoba	Purísima	ESE CAMU de Purísima	Sin riesgo																																												
Córdoba	Sahagún	ESE CAMU San Rafael	Sin riesgo																																												
Córdoba	San Antero	ESE CAMU Iris López Durán	Riesgo alto																																												
Córdoba	San Bernardo del Viento	ESE Hospital San José	Riesgo bajo																																												
Córdoba	San Pelayo	ESE CAMU de San Pelayo	Sin riesgo																																												
Córdoba	Tierralta	ESE Hospital San José de Tierralta	Riesgo bajo																																												
Cundinamarca	Arbeláez	ESE Hospital San Antonio	Riesgo alto																																												
Cundinamarca	Bogotá D.C.	ESE Hospital Universitario de La Samaritana	Sin riesgo																																												

Gráfica 2. Resolución1342 de 2019 Alto Riesgo ESE CAMU Iris López Duran. Fuente Ministerio de Salud y protección Social

Partiendo de esta situación, y en aras de brindar una solución efectiva, este estudio se dio tareas de realizar la revisión de algunos de los Programas de Saneamiento Fiscal y Financiero (PSFF) que han tenido éxito en sus propósitos y lograron

económica, financiera, administrativa e institucional, por lo tanto, los recursos a invertir estuvieron direccionados a mejorar los sistemas de información, fortalecer procesos de facturación, cartera entre otros, rediseñaron la plataforma estratégica, consecución de recursos humanos y en especie aprovechando la capacidad ociosa, todo esto con el fin de lograr los objetivos que enmarcaron dentro del programa de saneamiento fiscal y financiero (6) y que arrojó buenos resultados para el resto del año 2013 y todo el 2014, año donde, pudo lograr una estabilización y generar ahorros. Consiguiendo así corregir en corto plazo la crisis y darles orden a las finanzas de la ESE.

Con estas acciones y gracias al fortalecimiento de los sistemas de información, con el que pudo mantener una información oportuna y confiable a las diferentes unidades funcionales de la ESE, esta alcanzó a garantizar la autosostenibilidad a través de la venta de servicios con calidad y la gestión de gerencia.

Resolución 1893 de 2015. Metodología para la categorización de las ESE 2015.

<p>REPUBLICA DE COLOMBIA</p> <p>MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL</p> <p>RESOLUCIÓN NÚMERO 1893 DE 2015</p> <p>(29 MAY 2015)</p> <p>Por la cual se efectúa la categorización del riesgo de las Empresas Sociales del Estado del nivel territorial para la vigencia 2015</p> <p>EL MINISTRO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL</p> <p>En ejercicio de las facultades legales, en especial, de las conferidas en el artículo 80 de la Ley 1438 de 2011 y,</p> <p>CONSIDERANDO</p> <p>Que el artículo 80 de la Ley 1438 de 2011, preceptúa que el Ministerio de la Protección Social, hoy Ministerio de Salud y Protección Social "(...) determinará y comunicará a las direcciones departamentales, municipales y distritales de salud, a más tardar el 30 de mayo de cada año, el riesgo de las Empresas Sociales del Estado, teniendo en cuenta sus condiciones de mercado, de equilibrio y viabilidad financiera, a partir de sus indicadores financieros sin perjuicio de la evaluación por indicadores de salud (...). Las Empresas Sociales del Estado, atendiendo su situación financiera se clasificarán de acuerdo a la reglamentación que expida el Ministerio de la Protección Social".</p> <p>Que igualmente dispuso el artículo 81 de la citada norma, que las Empresas Sociales del Estado del nivel territorial, categorizadas en riesgo medio o alto por este Ministerio, deben someterse a un Programa de Saneamiento Fiscal y Financiero.</p> <p>Que mediante radicado 201542300872592 el Ministerio de Hacienda y Crédito Público remitió al Ministerio de Salud y Protección Social el informe anual de implementación y desarrollo de programas y medidas de saneamiento fiscal y financiero de las Empresas Sociales del Estado - ESE en riesgo medio y alto.</p>		<p>RESOLUCIÓN NÚMERO 1893 DE 2015 HOJA No 18 de 24</p> <p>Continuación de la resolución "Por la cual se efectúa la categorización del riesgo de las Empresas Sociales del Estado del nivel territorial para la vigencia 2015"</p> <table> <tr><td>Quindío</td><td>Buenavista</td><td>ESE Hospital San Camilo</td><td>Riesgo medio</td></tr> <tr><td>Quindío</td><td>Calarca</td><td>ESE Hospital La Misericordia</td><td>Sin riesgo</td></tr> <tr><td>Quindío</td><td>Circasia</td><td>ESE Hospital San Vicente de Paúl</td><td>Riesgo bajo</td></tr> <tr><td>Quindío</td><td>Córdoba</td><td>ESE Hospital San Roque</td><td>Riesgo alto</td></tr> <tr><td>Quindío</td><td>Filandia</td><td>ESE Hospital Mental</td><td>Riesgo bajo</td></tr> <tr><td>Quindío</td><td>Filandia</td><td>ESE Hospital San Vicente de Paúl</td><td>Sin riesgo</td></tr> <tr><td>Quindío</td><td>Génova</td><td>ESE Hospital San Vicente de Paúl</td><td>Riesgo bajo</td></tr> <tr><td>Quindío</td><td>La Tebalda</td><td>ESE Hospital Pío X</td><td>Riesgo bajo</td></tr> <tr><td>Quindío</td><td>Montenegro</td><td>ESE Hospital San Vicente</td><td>Sin riesgo</td></tr> <tr><td>Quindío</td><td>Pijao</td><td>ESE Hospital Santa Ana</td><td>Riesgo medio</td></tr> <tr><td>Quindío</td><td>Quimbaya</td><td>ESE Hospital del Sagrado Corazón de Jesús</td><td>Sin riesgo</td></tr> <tr><td>Quindío</td><td>Salento</td><td>ESE Hospital San Vicente de Paúl</td><td>Riesgo bajo</td></tr> <tr><td>Risaralda</td><td>Apia</td><td>ESE Hospital San Vicente de Paúl</td><td>Sin riesgo</td></tr> <tr><td>Risaralda</td><td>Balboa</td><td>ESE Hospital Cristo Rey</td><td>Riesgo alto</td></tr> <tr><td>Risaralda</td><td>Belén de Umbría</td><td>ESE Hospital San José</td><td>Sin riesgo</td></tr> <tr><td>Risaralda</td><td>Dosquebradas</td><td>ESE Hospital Santa Mónica</td><td>Sin riesgo</td></tr> <tr><td>Risaralda</td><td>Guática</td><td>ESE Hospital Santa Ana</td><td>Sin riesgo</td></tr> <tr><td>Risaralda</td><td>La Celia</td><td>ESE Hospital San José</td><td>Riesgo bajo</td></tr> <tr><td>Risaralda</td><td>La Virginia</td><td>ESE Hospital San Pedro y San Pablo</td><td>Riesgo bajo</td></tr> <tr><td>Risaralda</td><td>Marsella</td><td>ESE Hospital San José</td><td>Sin riesgo</td></tr> <tr><td>Risaralda</td><td>Ministrío</td><td>ESE Hospital San Vicente de Paúl</td><td>Sin riesgo</td></tr> <tr><td>Risaralda</td><td>Pereira</td><td>ESE Hospital Universitario San Jorge</td><td>Sin riesgo</td></tr> <tr><td>Risaralda</td><td>Pereira</td><td>ESE Salud Pereira</td><td>Sin riesgo</td></tr> <tr><td>Risaralda</td><td>Pereira</td><td>ESE Hospital Mental Universitario de Risaralda</td><td>Sin riesgo</td></tr> <tr><td>Risaralda</td><td>Pueblo Rico</td><td>ESE Hospital San Rafael</td><td>Sin riesgo</td></tr> <tr><td>Risaralda</td><td>Quinchía</td><td>ESE Hospital Nazareth de Quinchía</td><td>Riesgo bajo</td></tr> <tr><td>Risaralda</td><td>Santa Rosa de Cabal</td><td>ESE Hospital San Vicente de Paúl</td><td>Riesgo bajo</td></tr> <tr><td>Risaralda</td><td>Santuario</td><td>ESE Hospital San Vicente de Paúl</td><td>Sin riesgo</td></tr> <tr><td>Santander</td><td>Aguada</td><td>ESE Centro de Salud Hermana Gertrudis</td><td>Sin riesgo</td></tr> </table>		Quindío	Buenavista	ESE Hospital San Camilo	Riesgo medio	Quindío	Calarca	ESE Hospital La Misericordia	Sin riesgo	Quindío	Circasia	ESE Hospital San Vicente de Paúl	Riesgo bajo	Quindío	Córdoba	ESE Hospital San Roque	Riesgo alto	Quindío	Filandia	ESE Hospital Mental	Riesgo bajo	Quindío	Filandia	ESE Hospital San Vicente de Paúl	Sin riesgo	Quindío	Génova	ESE Hospital San Vicente de Paúl	Riesgo bajo	Quindío	La Tebalda	ESE Hospital Pío X	Riesgo bajo	Quindío	Montenegro	ESE Hospital San Vicente	Sin riesgo	Quindío	Pijao	ESE Hospital Santa Ana	Riesgo medio	Quindío	Quimbaya	ESE Hospital del Sagrado Corazón de Jesús	Sin riesgo	Quindío	Salento	ESE Hospital San Vicente de Paúl	Riesgo bajo	Risaralda	Apia	ESE Hospital San Vicente de Paúl	Sin riesgo	Risaralda	Balboa	ESE Hospital Cristo Rey	Riesgo alto	Risaralda	Belén de Umbría	ESE Hospital San José	Sin riesgo	Risaralda	Dosquebradas	ESE Hospital Santa Mónica	Sin riesgo	Risaralda	Guática	ESE Hospital Santa Ana	Sin riesgo	Risaralda	La Celia	ESE Hospital San José	Riesgo bajo	Risaralda	La Virginia	ESE Hospital San Pedro y San Pablo	Riesgo bajo	Risaralda	Marsella	ESE Hospital San José	Sin riesgo	Risaralda	Ministrío	ESE Hospital San Vicente de Paúl	Sin riesgo	Risaralda	Pereira	ESE Hospital Universitario San Jorge	Sin riesgo	Risaralda	Pereira	ESE Salud Pereira	Sin riesgo	Risaralda	Pereira	ESE Hospital Mental Universitario de Risaralda	Sin riesgo	Risaralda	Pueblo Rico	ESE Hospital San Rafael	Sin riesgo	Risaralda	Quinchía	ESE Hospital Nazareth de Quinchía	Riesgo bajo	Risaralda	Santa Rosa de Cabal	ESE Hospital San Vicente de Paúl	Riesgo bajo	Risaralda	Santuario	ESE Hospital San Vicente de Paúl	Sin riesgo	Santander	Aguada	ESE Centro de Salud Hermana Gertrudis	Sin riesgo
Quindío	Buenavista	ESE Hospital San Camilo	Riesgo medio																																																																																																																				
Quindío	Calarca	ESE Hospital La Misericordia	Sin riesgo																																																																																																																				
Quindío	Circasia	ESE Hospital San Vicente de Paúl	Riesgo bajo																																																																																																																				
Quindío	Córdoba	ESE Hospital San Roque	Riesgo alto																																																																																																																				
Quindío	Filandia	ESE Hospital Mental	Riesgo bajo																																																																																																																				
Quindío	Filandia	ESE Hospital San Vicente de Paúl	Sin riesgo																																																																																																																				
Quindío	Génova	ESE Hospital San Vicente de Paúl	Riesgo bajo																																																																																																																				
Quindío	La Tebalda	ESE Hospital Pío X	Riesgo bajo																																																																																																																				
Quindío	Montenegro	ESE Hospital San Vicente	Sin riesgo																																																																																																																				
Quindío	Pijao	ESE Hospital Santa Ana	Riesgo medio																																																																																																																				
Quindío	Quimbaya	ESE Hospital del Sagrado Corazón de Jesús	Sin riesgo																																																																																																																				
Quindío	Salento	ESE Hospital San Vicente de Paúl	Riesgo bajo																																																																																																																				
Risaralda	Apia	ESE Hospital San Vicente de Paúl	Sin riesgo																																																																																																																				
Risaralda	Balboa	ESE Hospital Cristo Rey	Riesgo alto																																																																																																																				
Risaralda	Belén de Umbría	ESE Hospital San José	Sin riesgo																																																																																																																				
Risaralda	Dosquebradas	ESE Hospital Santa Mónica	Sin riesgo																																																																																																																				
Risaralda	Guática	ESE Hospital Santa Ana	Sin riesgo																																																																																																																				
Risaralda	La Celia	ESE Hospital San José	Riesgo bajo																																																																																																																				
Risaralda	La Virginia	ESE Hospital San Pedro y San Pablo	Riesgo bajo																																																																																																																				
Risaralda	Marsella	ESE Hospital San José	Sin riesgo																																																																																																																				
Risaralda	Ministrío	ESE Hospital San Vicente de Paúl	Sin riesgo																																																																																																																				
Risaralda	Pereira	ESE Hospital Universitario San Jorge	Sin riesgo																																																																																																																				
Risaralda	Pereira	ESE Salud Pereira	Sin riesgo																																																																																																																				
Risaralda	Pereira	ESE Hospital Mental Universitario de Risaralda	Sin riesgo																																																																																																																				
Risaralda	Pueblo Rico	ESE Hospital San Rafael	Sin riesgo																																																																																																																				
Risaralda	Quinchía	ESE Hospital Nazareth de Quinchía	Riesgo bajo																																																																																																																				
Risaralda	Santa Rosa de Cabal	ESE Hospital San Vicente de Paúl	Riesgo bajo																																																																																																																				
Risaralda	Santuario	ESE Hospital San Vicente de Paúl	Sin riesgo																																																																																																																				
Santander	Aguada	ESE Centro de Salud Hermana Gertrudis	Sin riesgo																																																																																																																				

Gráfica 4. Resolución 1893 de 2015. Metodología para la categorización de las ESE 2015 Sin Riesgo ESE Salud Pereira. Fuente Ministerio de Salud y Protección Social

Por todo este esfuerzo, que sin duda se realizó en tiempo récord, la ESE Salud Pereira para el año 2105 tuvo una categorización Sin Riesgo por parte del Ministerio de Salud y Protección Social tal como se puede evidenciar en la Resolución 1893 de 29 mayo de 2015. (7)

- Programa de Saneamiento Fiscal y Financiero ESE Hospital La Misericordia de Yalí, Antioquia.

Otra de las Empresa Social del Estado categorizadas en riesgo alto que debió afrontar esta situación a través de la aplicación de un PSFF fue la ESE Hospital la Misericordia de Yalí en el departamento de Antioquia. En el año 2012, esta ESE tuvo una categorización de riesgo bajo, pero debido a un fallo judicial en contra proferido en el 2013 llevó al Ministerio de Hacienda y Crédito Público mediante Resolución 1877 de 2013 a clasificar a la E.S.E en Riesgo Alto. (8)

Este fallo judicial se señala como la causa principal del riesgo fiscal y financiero debido a la alta cuantía que debía pagar y que frente al presupuesto anual representaba casi la mitad de la obligación que tenía la E.S.E.

Ante esta situación, la ESE tomó varias medidas para enfrentar la crisis (9), entre ellas se encontraban:

- Mejorar la venta de servicios con contratación por evento con algunas EPS (Tanto del régimen contributivo como subsidiado).
- Implementar estrategias de recuperación de cartera.
- Avanzar en el proceso de concurrencia pensional y el saneamiento de aportes patronales.
- Diversificar los servicios que presta la institución a partir de convenios interadministrativos celebrados con la Gobernación de Antioquia para la atención de la población de niños y niñas de la región.

Aunque la categorización en riesgo alto para la ESE Hospital la Misericordia de Yalí, Antioquia, pudo haberse dado por un evento coyuntural, esto no la eximía de la obligación de elaborar un PSFF para afrontar la situación en la cual se encontraba, definiendo estrategias que apuntaran al pago de estas obligaciones y a la vez buscando que no se generará una crisis estructural de mediano y largo plazo que pondrían en riesgo la estabilidad laboral y el sostenimiento del Hospital.

Las medidas más relevantes tenidas en cuenta en ese entonces para ejecutar en el programa de saneamiento fiscal y financiero de la ESE Hospital la Misericordia de Yalí fueron:

Medidas PSFF ESE Hospital la Misericordia de Yalí.

CATEGORIA	PROBLEMA IDENTIFICADO Y CAUSA QUE LO GENERA	MEDIDAS O COMPROMISOS DE LA ESE	DESCRIPCIÓN DE LA MEDIDA O COMPROMISO	DEFINICIÓN DEL INDICADOR DE LOGRO O CUMPLIMIENTO DE LA MEDIDA O COMPROMISO	META O VALOR O CRITERIO PROPUESTO
Generales y administrativos del Programa de Saneamiento Fiscal y Financiero - PSFF	Riesgo Alto Financiero	Implementación Programa de Saneamiento Fisca Montaje y operación del Programa de Saneamiento Fiscal para la E.S.E	La E.S.E Hospital La Misericordia realizará el montaje del Programa de Saneamiento Fiscal y será operativo para toma de decisiones	Programa de saneamiento Fiscal programado Programa de saneamiento Fiscal implementado	Un Programa de saneamiento Fiscal implementado
Reorganización administrativa	Débil sistema de costos	Implementación Sistema de Costos Montaje y operación del Sistema de Costos PERC en asocio con COHAN	La E.S.E Hospital La Misericordia realizará el montaje del sistema de Costos PERC y será operativo para toma de decisiones	Sistema de costos programado Sistema de costos implementado	Un sistema de costos implementado
Saneamiento de pasivos	Demanda Judicial en Proceso de Pago	Cumplimiento de los acuerdos de pago Realizar los tres pagos acordados en las fechas establecidas	La E.S.E Hospital La Misericordia realizará los pagos acordados en virtud a la demanda de reparación directa	No.de pagos acordados No.de pagos realizados	Pagos realizados

Tabla 2. Medidas PSFF ESE Hospital la Misericordia de Yalí. Fuente: PSFF ESE Hospital la Misericordia de Yalí

De igual manera, se plantearon otra serie de medidas tales como:

Generales y administrativos del Programa de Saneamiento Fiscal y Financiero – PSFF:

- Realizar un plan operativo del programa que sea evaluado por el comité de control interno de la ESE
- Ajustar el presupuesto de la vigencia de acuerdo con el programa de saneamiento fiscal

Reorganización administrativa:

- Establecer un sistema de costos hospitalarios
- Adquirir e implementar software de historia clínica
- Mejorar el proceso de cartera y de cobro jurídico.

Fortalecimiento de Ingresos de la ESE:

- Recaudo del saldo pendiente a favor de la ESE por el proceso de concurrencia pensional
- Concluir saneamiento de aportes patronales y reclamar excedentes
- Mejoramiento en la contratación y las tarifas.

Dentro de las proyecciones presupuestales realizadas por la ESE se tuvo en cuenta las condiciones de ese entonces actuales del mercado y las negociaciones vigentes con las EPS y los convenios y contratos interadministrativos con el departamento de Antioquia en cuanto a centro de recuperación y centro de desarrollo infantil.

Luego de un largo periodo de aplicación y seguimiento a la ejecución del PSFF, la ESE Hospital la Misericordia de Yalí, logra mejorar sus procesos administrativos y operacionales que le permitió salir de la crisis fiscal y financiera. Tal como lo reporta la Resolución 1342 de mayo 29 de 2019, en la cual, es caracterizada Sin Riesgo. (10)

Resolución 1343 de 2019. Metodología para la categorización de las ESE 2019

<p style="text-align: center;">REPUBLICA DE COLOMBIA</p> <p style="text-align: center;">MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL</p> <p style="text-align: center;">RESOLUCIÓN NÚMERO 0001342 DE 2019</p> <p style="text-align: center;">(29 MAY 2019)</p> <p>Por la cual se efectúa la categorización del riesgo de las Empresas Sociales del Estado del nivel territorial para la vigencia 2019</p> <p style="text-align: center;">EL MINISTRO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL</p> <p>En ejercicio de las facultades legales, en especial, de las conferidas en los artículos 80 de la Ley 1438 de 2011 y 77 de la Ley 1955 de 2019 y,</p> <p style="text-align: center;">CONSIDERANDO</p> <p>Que el artículo 80 de la Ley 1438 de 2011, preceptúa que el Ministerio de Salud y Protección Social "(...) determinará y comunicará a las direcciones departamentales, municipales y distritales de salud, a más tardar el 30 de mayo de cada año, el riesgo de las Empresas Sociales del Estado, teniendo en cuenta sus condiciones de mercado, de equilibrio y viabilidad financiero, a partir de sus indicadores financieros sin perjuicio de la evaluación por indicadores de salud (...). Las Empresas Sociales del Estado, atendiendo su situación financiera se clasificarán de acuerdo a la reglamentación que expida el Ministerio de la Protección Social (...)".</p> <p>Que el artículo 77 de la Ley 1955 de 2019, "Por el cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2018 - 2022 "Pacto por Colombia, pacto por la equidad", estableció que al Ministerio de Hacienda y Crédito Público le corresponde definir los parámetros generales de adopción, seguimiento y evaluación de los programas de saneamiento fiscal y financiero, y que tendrá a cargo la viabilidad y evaluación de los mismos. Señala igualmente que "Las Empresas Sociales del Estado – ESE categorizadas en riesgo medio o alto, deberán adoptar un programa de saneamiento fiscal y financiero, con el acompañamiento de la dirección departamental o distrital de salud, conforme a la reglamentación y la metodología que defina el Ministerio de Hacienda y Crédito Público".</p>																																																																																																																			
<p style="text-align: right;">29 MAY 2019</p> <p style="text-align: right;">RESOLUCIÓN NÚMERO 0001342 DE 2019 HOJA No. 8</p> <p>Continuación de la resolución "Por la cual se efectúa la categorización del riesgo de las Empresas Sociales del Estado del nivel territorial para la vigencia 2019"</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Departamento</th><th>Municipio</th><th>Nombre</th><th>Riesgo</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>Antioquia</td><td>San Andrés</td><td>ESE Hospital Gustavo González Ochoa</td><td>Sin riesgo</td></tr> <tr><td>Antioquia</td><td>San Francisco</td><td>ESE Hospital San Francisco de Asís</td><td>Riesgo bajo</td></tr> <tr><td>Antioquia</td><td>San Jerónimo</td><td>ESE Hospital San Luis Beltrán</td><td>Sin riesgo</td></tr> <tr><td>Antioquia</td><td>San José de la Montaña</td><td>ESE Hospital Laureano Pino</td><td>Riesgo bajo</td></tr> <tr><td>Antioquia</td><td>San Juan de Urabá</td><td>ESE Hospital Héctor Abad Gómez</td><td>Sin riesgo</td></tr> <tr><td>Antioquia</td><td>San Luis</td><td>ESE Hospital San Rafael</td><td>Sin riesgo</td></tr> <tr><td>Antioquia</td><td>San Pedro</td><td>ESE Hospital Santa Isabel</td><td>Riesgo bajo</td></tr> <tr><td>Antioquia</td><td>San Pedro de Urabá</td><td>ESE Hospital Oscar Emiro Vergara Cruz</td><td>Sin riesgo</td></tr> <tr><td>Antioquia</td><td>San Rafael</td><td>ESE Hospital Piro Alonso María Giraldo</td><td>Sin riesgo</td></tr> <tr><td>Antioquia</td><td>San Roque</td><td>ESE Hospital Municipal San Roque</td><td>Riesgo bajo</td></tr> <tr><td>Antioquia</td><td>Santafé de Antioquia</td><td>ESE Hospital San Juan de Dios</td><td>Sin riesgo</td></tr> <tr><td>Antioquia</td><td>Sonson</td><td>ESE Hospital San Juan de Dios</td><td>Sin riesgo</td></tr> <tr><td>Antioquia</td><td>Sopetrán</td><td>ESE Hospital Horacio Muñoz Suescún</td><td>Riesgo medio</td></tr> <tr><td>Antioquia</td><td>Támesis</td><td>ESE Hospital San Juan de Dios</td><td>Riesgo alto</td></tr> <tr><td>Antioquia</td><td>Tarazá</td><td>ESE Hospital San Antonio</td><td>Riesgo alto</td></tr> <tr><td>Antioquia</td><td>Tarso</td><td>ESE Hospital San Pablo</td><td>Sin riesgo</td></tr> <tr><td>Antioquia</td><td>Tiribí</td><td>ESE Hospital San Juan de Dios</td><td>Riesgo bajo</td></tr> <tr><td>Antioquia</td><td>Toledo</td><td>ESE Hospital Pedro Claver Aguirre Yepes</td><td>Riesgo alto</td></tr> <tr><td>Antioquia</td><td>Turbo</td><td>ESE Hospital Francisco Valderama</td><td>Sin riesgo</td></tr> <tr><td>Antioquia</td><td>Urrao</td><td>ESE Hospital Iván Restrepo Gómez</td><td>Sin riesgo</td></tr> <tr><td>Antioquia</td><td>Valdivia</td><td>ESE Hospital San Juan de Dios</td><td>Riesgo alto</td></tr> <tr><td>Antioquia</td><td>Valparaiso</td><td>ESE Hospital San Juan Dios</td><td>Riesgo alto</td></tr> <tr><td>Antioquia</td><td>Vegachi</td><td>ESE Hospital San Camilo de Leitis</td><td>Sin riesgo</td></tr> <tr><td>Antioquia</td><td>Vigía del Fuerte</td><td>ESE Hospital Alrato Medio Antioqueño</td><td>Riesgo alto</td></tr> <tr><td>Antioquia</td><td>Yalí</td><td>ESE Hospital La Misericordia</td><td>Sin riesgo</td></tr> <tr><td>Antioquia</td><td>Yolombó</td><td>ESE Hospital San Rafael</td><td>Sin riesgo</td></tr> <tr><td>Antioquia</td><td>Yondó</td><td>ESE Hospital Héctor Abad Gómez</td><td>Riesgo alto</td></tr> </tbody> </table>				Departamento	Municipio	Nombre	Riesgo	Antioquia	San Andrés	ESE Hospital Gustavo González Ochoa	Sin riesgo	Antioquia	San Francisco	ESE Hospital San Francisco de Asís	Riesgo bajo	Antioquia	San Jerónimo	ESE Hospital San Luis Beltrán	Sin riesgo	Antioquia	San José de la Montaña	ESE Hospital Laureano Pino	Riesgo bajo	Antioquia	San Juan de Urabá	ESE Hospital Héctor Abad Gómez	Sin riesgo	Antioquia	San Luis	ESE Hospital San Rafael	Sin riesgo	Antioquia	San Pedro	ESE Hospital Santa Isabel	Riesgo bajo	Antioquia	San Pedro de Urabá	ESE Hospital Oscar Emiro Vergara Cruz	Sin riesgo	Antioquia	San Rafael	ESE Hospital Piro Alonso María Giraldo	Sin riesgo	Antioquia	San Roque	ESE Hospital Municipal San Roque	Riesgo bajo	Antioquia	Santafé de Antioquia	ESE Hospital San Juan de Dios	Sin riesgo	Antioquia	Sonson	ESE Hospital San Juan de Dios	Sin riesgo	Antioquia	Sopetrán	ESE Hospital Horacio Muñoz Suescún	Riesgo medio	Antioquia	Támesis	ESE Hospital San Juan de Dios	Riesgo alto	Antioquia	Tarazá	ESE Hospital San Antonio	Riesgo alto	Antioquia	Tarso	ESE Hospital San Pablo	Sin riesgo	Antioquia	Tiribí	ESE Hospital San Juan de Dios	Riesgo bajo	Antioquia	Toledo	ESE Hospital Pedro Claver Aguirre Yepes	Riesgo alto	Antioquia	Turbo	ESE Hospital Francisco Valderama	Sin riesgo	Antioquia	Urrao	ESE Hospital Iván Restrepo Gómez	Sin riesgo	Antioquia	Valdivia	ESE Hospital San Juan de Dios	Riesgo alto	Antioquia	Valparaiso	ESE Hospital San Juan Dios	Riesgo alto	Antioquia	Vegachi	ESE Hospital San Camilo de Leitis	Sin riesgo	Antioquia	Vigía del Fuerte	ESE Hospital Alrato Medio Antioqueño	Riesgo alto	Antioquia	Yalí	ESE Hospital La Misericordia	Sin riesgo	Antioquia	Yolombó	ESE Hospital San Rafael	Sin riesgo	Antioquia	Yondó	ESE Hospital Héctor Abad Gómez	Riesgo alto
Departamento	Municipio	Nombre	Riesgo																																																																																																																
Antioquia	San Andrés	ESE Hospital Gustavo González Ochoa	Sin riesgo																																																																																																																
Antioquia	San Francisco	ESE Hospital San Francisco de Asís	Riesgo bajo																																																																																																																
Antioquia	San Jerónimo	ESE Hospital San Luis Beltrán	Sin riesgo																																																																																																																
Antioquia	San José de la Montaña	ESE Hospital Laureano Pino	Riesgo bajo																																																																																																																
Antioquia	San Juan de Urabá	ESE Hospital Héctor Abad Gómez	Sin riesgo																																																																																																																
Antioquia	San Luis	ESE Hospital San Rafael	Sin riesgo																																																																																																																
Antioquia	San Pedro	ESE Hospital Santa Isabel	Riesgo bajo																																																																																																																
Antioquia	San Pedro de Urabá	ESE Hospital Oscar Emiro Vergara Cruz	Sin riesgo																																																																																																																
Antioquia	San Rafael	ESE Hospital Piro Alonso María Giraldo	Sin riesgo																																																																																																																
Antioquia	San Roque	ESE Hospital Municipal San Roque	Riesgo bajo																																																																																																																
Antioquia	Santafé de Antioquia	ESE Hospital San Juan de Dios	Sin riesgo																																																																																																																
Antioquia	Sonson	ESE Hospital San Juan de Dios	Sin riesgo																																																																																																																
Antioquia	Sopetrán	ESE Hospital Horacio Muñoz Suescún	Riesgo medio																																																																																																																
Antioquia	Támesis	ESE Hospital San Juan de Dios	Riesgo alto																																																																																																																
Antioquia	Tarazá	ESE Hospital San Antonio	Riesgo alto																																																																																																																
Antioquia	Tarso	ESE Hospital San Pablo	Sin riesgo																																																																																																																
Antioquia	Tiribí	ESE Hospital San Juan de Dios	Riesgo bajo																																																																																																																
Antioquia	Toledo	ESE Hospital Pedro Claver Aguirre Yepes	Riesgo alto																																																																																																																
Antioquia	Turbo	ESE Hospital Francisco Valderama	Sin riesgo																																																																																																																
Antioquia	Urrao	ESE Hospital Iván Restrepo Gómez	Sin riesgo																																																																																																																
Antioquia	Valdivia	ESE Hospital San Juan de Dios	Riesgo alto																																																																																																																
Antioquia	Valparaiso	ESE Hospital San Juan Dios	Riesgo alto																																																																																																																
Antioquia	Vegachi	ESE Hospital San Camilo de Leitis	Sin riesgo																																																																																																																
Antioquia	Vigía del Fuerte	ESE Hospital Alrato Medio Antioqueño	Riesgo alto																																																																																																																
Antioquia	Yalí	ESE Hospital La Misericordia	Sin riesgo																																																																																																																
Antioquia	Yolombó	ESE Hospital San Rafael	Sin riesgo																																																																																																																
Antioquia	Yondó	ESE Hospital Héctor Abad Gómez	Riesgo alto																																																																																																																

Gráfica 5. Resolución 1343 de 2019. Metodología para la categorización de las ESE 2019 Sin Riesgo ESE Hospital la Misericordia. Fuente Ministerio de Salud y Protección Social

Sin duda, la ESE Hospital la Misericordia de Yalí logró corregir y reorganizar cada una de sus estructuras administrativas y operativas para alcanzar las metas definidas en su PSFF y conseguir la nueva categorización Sin Riesgo y dentro de ese mismo propósito, proyectar a la ESE como referente de una buena gestión de gerencia y el valioso apoyo de un equipo administrativo y financiero.

- Programa de Saneamiento Fiscal y Financiero ESE Hospital Local de San Martín de los Llanos, Meta (2013-2017).

De igual manera, la ESE Hospital Local de San Martín de los Llanos del departamento del Meta, para la vigencia 2013, el Ministerio de Salud y Protección Social mediante la Resolución 1877 del 30 de mayo de 2013, la categorizo con

Riesgo Alto (11). Teniendo como base el déficit financiero que venía presentando desde año 2011, motivado principalmente por problemas en el recaudo de cartera, debido a que la mayor parte de los ingresos de la ESE representados en un 53% provenían del régimen subsidiado y con vencimiento a más de 360 días.

Resolución 1877 de 2013. Metodología para la categorización de las ESE 2013.

<p>REPUBLICA DE COLOMBIA</p> <p>MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL</p> <p>RESOLUCIÓN NÚMERO 0001877 DE 2013</p> <p>(30 MAYO 2013)</p> <p>Por medio de la cual se efectúa la categorización del riesgo de las Empresas Sociales del Estado del nivel territorial para la vigencia 2013</p> <p>EL MINISTRO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL</p> <p>En ejercicio de las facultades legales, en especial de las conferidas en los artículos 80 y 81 de la Ley 1438 de 2011 y el artículo 8 de la Ley 1608 de 2013, y</p> <p>CONSIDERANDO</p> <p>Que conforme a lo previsto en el artículo 80 de la Ley 1438 de 2011, corresponde al hoy Ministerio de Salud y Protección Social determinar y comunicar anualmente a las direcciones departamentales, municipales y distritales de salud, el riesgo de las Empresas Sociales del Estado del nivel territorial, las que atendiendo a su situación financiera, se clasificarán de acuerdo con la reglamentación que le compete expedir a este Ministerio, teniendo en cuenta sus condiciones de mercado, de equilibrio y viabilidad financiera, a partir de sus indicadores financieros, sin perjuicio de la evaluación por indicadores de salud.</p> <p>Que el artículo 8 de la Ley 1608 de 2013, definió los programas de saneamiento fiscal y financiero y estableció que los parámetros generales de contenidos, seguimiento y evaluación de éstos, se determinarán por parte del Ministerio de Hacienda y Crédito Público; al igual que la viabilidad, monitoreo, seguimiento y evaluación de los mismos.</p> <p>Que ante lo preceptuado en el artículo 8º de la Ley 1608 de 2013, las Empresas Sociales del Estado del nivel territorial categorizadas mediante la Resolución 2509 de 2012 en riesgo medio o alto, deberán adoptar el programa de saneamiento fiscal y financiero en las condiciones que determine el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, por lo que, para la vigencia 2013 continuarán con igual categorización de riesgo.</p>		<p>RESOLUCIÓN No 0001877 DE 2013 HOJA No 8</p> <p>Continuación de la resolución "Por medio de la cual se efectúa la categorización del riesgo de las Empresas Sociales del Estado del nivel territorial para la vigencia 2013"</p> <table> <tr> <th>DEPARTAMENTO</th><th>MUNICIPIO</th><th>EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO</th><th>RIESGO</th></tr> <tr><td>CUNDINAMARCA</td><td>VILLETEA</td><td>ESE HOSPITAL SALAZAR DE VILLETEA</td><td>ALTO</td></tr> <tr><td>CUNDINAMARCA</td><td>VIOTA</td><td>ESE HOSPITAL SAN FRANCISCO DE VIOTA</td><td>ALTO</td></tr> <tr><td>GUAINIA</td><td>INIRIDA</td><td>ESE HOSPITAL MANUEL ELKIN PATARROYO</td><td>ALTO</td></tr> <tr><td>GUAVIARE</td><td>SAN JOSÉ DEL GUAVIARE</td><td>ESE RED DE SERVICIOS DE PRIMER NIVEL DEL GUAVIARE</td><td>MEDIO</td></tr> <tr><td>HUILA</td><td>AGRADO</td><td>ESE HOSPITAL MUNICIPAL SAN ANTONIO DE AGRADO</td><td>MEDIO</td></tr> <tr><td>HUILA</td><td>ALGECIRAS</td><td>ESE HOSPITAL MUNICIPAL DE ALGECIRAS</td><td>MEDIO</td></tr> <tr><td>HUILA</td><td>ALTAMIRA</td><td>ESE SAN ROQUE DE ALTAMIRA HUILA</td><td>ALTO</td></tr> <tr><td>HUILA</td><td>CAMPOALEGRE</td><td>ESE HOSPITAL DEL ROSARIO</td><td>MEDIO</td></tr> <tr><td>HUILA</td><td>COLOMBIA</td><td>ESE ANA SILVIA MALDONADO JIMENEZ</td><td>ALTO</td></tr> <tr><td>HUILA</td><td>HOBO</td><td>ESE HOSPITAL LOCAL MUNICIPAL DE HOBO</td><td>ALTO</td></tr> <tr><td>HUILA</td><td>IQUIRA</td><td>ESE HOSPITAL MARIA AUXILIADORA</td><td>ALTO</td></tr> <tr><td>HUILA</td><td>LA ARGENTINA</td><td>ESE JUAN RAMON NUNEZ PALACIOS</td><td>ALTO</td></tr> <tr><td>HUILA</td><td>NATAGA</td><td>ESE HOSPITAL LUIS ANTONIO MOJICA</td><td>ALTO</td></tr> <tr><td>HUILA</td><td>PAICOL</td><td>ESE SANTA ROSA DE LIMA</td><td>MEDIO</td></tr> <tr><td>HUILA</td><td>SAN AGUSTIN</td><td>ESE HOSPITAL ARSENIO REPISO VANEGAS</td><td>ALTO</td></tr> <tr><td>HUILA</td><td>SUAZA</td><td>ESE HOSPITAL NUESTRA SEÑORA DE FATIMA</td><td>MEDIO</td></tr> <tr><td>HUILA</td><td>TELLO</td><td>ESE CENTRO DE SALUD MIGUEL BARRETO LOPEZ</td><td>ALTO</td></tr> <tr><td>HUILA</td><td>TERUEL</td><td>ESE HOSPITAL SAN ROQUE</td><td>ALTO</td></tr> <tr><td>HUILA</td><td>TIMANA</td><td>ESE HOSPITAL MUNICIPAL SAN ANTONIO</td><td>MEDIO</td></tr> <tr><td>LA GUAJIRA</td><td>BARRANCAS</td><td>ESE HOSPITAL NUESTRA SEÑORA DEL PILAR</td><td>ALTO</td></tr> <tr><td>LA GUAJIRA</td><td>EL MOLINO</td><td>ESE HOSPITAL SAN LUCAS</td><td>ALTO</td></tr> <tr><td>LA GUAJIRA</td><td>FONSECA</td><td>ESE HOSPITAL SAN AGUSTIN DE FONSECA</td><td>MEDIO</td></tr> <tr><td>LA GUAJIRA</td><td>LA JAGUA DEL PILAR</td><td>HOSPITAL DONALDO SAUL MORON MANJARREZ</td><td>ALTO</td></tr> <tr><td>LA GUAJIRA</td><td>MAICAO</td><td>ESE HOSPITAL SAN JOSE DE MAICAO</td><td>ALTO</td></tr> <tr><td>LA GUAJIRA</td><td>MANAURE</td><td>ESE HOSPITAL ARMANDO PABON LOPEZ</td><td>ALTO</td></tr> <tr><td>LA GUAJIRA</td><td>RIOHACHA</td><td>ESE HOSPITAL NUESTRA SEÑORA DE LOS REMEDIOS</td><td>ALTO</td></tr> <tr><td>LA GUAJIRA</td><td>URUMITA</td><td>ESE HOSPITAL SANTA CRUZ DE URUMITA</td><td>ALTO</td></tr> <tr><td>LA GUAJIRA</td><td>VILLANUEVA</td><td>ESE HOSPITAL SANTO TOMAS</td><td>ALTO</td></tr> <tr><td>MAGDALENA</td><td>ALGARROBO</td><td>ESE HOSPITAL LOCAL DE ALGARROBO</td><td>MEDIO</td></tr> <tr><td>MAGDALENA</td><td>ARACATACA</td><td>ESE HOSPITAL LUISA SANTIAGA MARQUEZ IGARAN</td><td>ALTO</td></tr> <tr><td>MAGDALENA</td><td>CERRO SAN ANTONIO</td><td>ESE HOSPITAL LOCAL CERRO DE SAN ANTONIO</td><td>ALTO</td></tr> <tr><td>MAGDALENA</td><td>CHIBOLO</td><td>ESE HOSPITAL DE CHIBOLO</td><td>MEDIO</td></tr> <tr><td>MAGDALENA</td><td>CIENAGA</td><td>ESE HOSPITAL SAN CRISTOBAL</td><td>ALTO</td></tr> <tr><td>MAGDALENA</td><td>CONCORDIA</td><td>ESE HOSPITAL LOCAL DE CONCORDIA</td><td>ALTO</td></tr> <tr><td>MAGDALENA</td><td>EL BANCO</td><td>ESE HOSPITAL LA GANDELLARIA</td><td>ALTO</td></tr> <tr><td>MAGDALENA</td><td>EL PINON</td><td>ESE HOSPITAL LOCAL SAN PEDRO</td><td>ALTO</td></tr> <tr><td>MAGDALENA</td><td>EL RETEN</td><td>ESE HOSPITAL LOCAL EL RETEN</td><td>ALTO</td></tr> <tr><td>MAGDALENA</td><td>FUNDACION</td><td>ESE HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN RAFAEL</td><td>ALTO</td></tr> <tr><td>MAGDALENA</td><td>GUAMAL</td><td>ESE HOSPITAL NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN</td><td>ALTO</td></tr> <tr><td>MAGDALENA</td><td>PEDRAZA</td><td>ESE HOSPITAL DE PEDRAZA</td><td>ALTO</td></tr> <tr><td>MAGDALENA</td><td>PIVIJAY</td><td>ESE HOSPITAL SANTANDER HERRERA DE PIVIJAY</td><td>ALTO</td></tr> <tr><td>MAGDALENA</td><td>PUEBLOVIEJO</td><td>ESE HOSPITAL LOCAL SAN JOSE</td><td>ALTO</td></tr> <tr><td>MAGDALENA</td><td>REMOLINO</td><td>ESE HOSPITAL LOCAL DE REMOLINO</td><td>ALTO</td></tr> <tr><td>MAGDALENA</td><td>SABANAS DE SAN ANGEL</td><td>ESE HOSPITAL LOCAL SABANAS DE SAN ANGEL</td><td>ALTO</td></tr> <tr><td>MAGDALENA</td><td>SALAMINA</td><td>ESE HOSPITAL LOCAL DE SALAMINA</td><td>MEDIO</td></tr> <tr><td>MAGDALENA</td><td>SAN SEBASTIAN DE BUENAVISTA</td><td>ESE HOSPITAL RAFAEL PABA MANJARREZ</td><td>ALTO</td></tr> <tr><td>MAGDALENA</td><td>SAN ZENON</td><td>ESE HOSPITAL LOCAL DE SAN ZENON</td><td>ALTO</td></tr> <tr><td>MAGDALENA</td><td>SANTA ANA</td><td>ESE HOSPITAL NUESTRA SEÑORA SANTA ANA</td><td>ALTO</td></tr> <tr><td>MAGDALENA</td><td>SANTA BARBARA DE PINTO</td><td>ESE HOSPITAL LOCAL SANTA BARBARA DE PINTO</td><td>ALTO</td></tr> <tr><td>MAGDALENA</td><td>SITIONUEVO</td><td>ESE HOSPITAL LOCALDE SITIONUEVO</td><td>ALTO</td></tr> <tr><td>MAGDALENA</td><td>TENERIFE</td><td>ESE HOSPITAL LOCAL DE TENERIFE</td><td>ALTO</td></tr> <tr><td>MAGDALENA</td><td>ZONA BANANERA</td><td>ESE HOSPITAL LOCAL ZONA BANANERA</td><td>ALTO</td></tr> <tr><td>META</td><td>QUIBARRAL</td><td>ESE HOSPITAL LOCAL DE QUIBARRAL</td><td>ALTO</td></tr> <tr><td>META</td><td>EL DORADO</td><td>ESE HOSPITAL MUNICIPAL DE EL DORADO</td><td>MEDIO</td></tr> <tr><td>META</td><td>GUAMAL</td><td>ESE HOSPITAL LOCAL DE GUAMAL PRIMER NIVEL</td><td>ALTO</td></tr> <tr><td>META</td><td>SAN MARTIN</td><td>ESE HOSPITAL LOCAL DE SAN MARTIN</td><td>ALTO</td></tr> <tr><td>RIQUIRI</td><td>CONSACA</td><td>ESE CENTRO DE SALUD DE CONSACA</td><td>ALTO</td></tr> <tr><td>RIQUIRI</td><td>CORDOBA</td><td>ESE CENTRO DE SALUD SAN BARTOLOME</td><td>ALTO</td></tr> </table>		DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO	RIESGO	CUNDINAMARCA	VILLETEA	ESE HOSPITAL SALAZAR DE VILLETEA	ALTO	CUNDINAMARCA	VIOTA	ESE HOSPITAL SAN FRANCISCO DE VIOTA	ALTO	GUAINIA	INIRIDA	ESE HOSPITAL MANUEL ELKIN PATARROYO	ALTO	GUAVIARE	SAN JOSÉ DEL GUAVIARE	ESE RED DE SERVICIOS DE PRIMER NIVEL DEL GUAVIARE	MEDIO	HUILA	AGRADO	ESE HOSPITAL MUNICIPAL SAN ANTONIO DE AGRADO	MEDIO	HUILA	ALGECIRAS	ESE HOSPITAL MUNICIPAL DE ALGECIRAS	MEDIO	HUILA	ALTAMIRA	ESE SAN ROQUE DE ALTAMIRA HUILA	ALTO	HUILA	CAMPOALEGRE	ESE HOSPITAL DEL ROSARIO	MEDIO	HUILA	COLOMBIA	ESE ANA SILVIA MALDONADO JIMENEZ	ALTO	HUILA	HOBO	ESE HOSPITAL LOCAL MUNICIPAL DE HOBO	ALTO	HUILA	IQUIRA	ESE HOSPITAL MARIA AUXILIADORA	ALTO	HUILA	LA ARGENTINA	ESE JUAN RAMON NUNEZ PALACIOS	ALTO	HUILA	NATAGA	ESE HOSPITAL LUIS ANTONIO MOJICA	ALTO	HUILA	PAICOL	ESE SANTA ROSA DE LIMA	MEDIO	HUILA	SAN AGUSTIN	ESE HOSPITAL ARSENIO REPISO VANEGAS	ALTO	HUILA	SUAZA	ESE HOSPITAL NUESTRA SEÑORA DE FATIMA	MEDIO	HUILA	TELLO	ESE CENTRO DE SALUD MIGUEL BARRETO LOPEZ	ALTO	HUILA	TERUEL	ESE HOSPITAL SAN ROQUE	ALTO	HUILA	TIMANA	ESE HOSPITAL MUNICIPAL SAN ANTONIO	MEDIO	LA GUAJIRA	BARRANCAS	ESE HOSPITAL NUESTRA SEÑORA DEL PILAR	ALTO	LA GUAJIRA	EL MOLINO	ESE HOSPITAL SAN LUCAS	ALTO	LA GUAJIRA	FONSECA	ESE HOSPITAL SAN AGUSTIN DE FONSECA	MEDIO	LA GUAJIRA	LA JAGUA DEL PILAR	HOSPITAL DONALDO SAUL MORON MANJARREZ	ALTO	LA GUAJIRA	MAICAO	ESE HOSPITAL SAN JOSE DE MAICAO	ALTO	LA GUAJIRA	MANAURE	ESE HOSPITAL ARMANDO PABON LOPEZ	ALTO	LA GUAJIRA	RIOHACHA	ESE HOSPITAL NUESTRA SEÑORA DE LOS REMEDIOS	ALTO	LA GUAJIRA	URUMITA	ESE HOSPITAL SANTA CRUZ DE URUMITA	ALTO	LA GUAJIRA	VILLANUEVA	ESE HOSPITAL SANTO TOMAS	ALTO	MAGDALENA	ALGARROBO	ESE HOSPITAL LOCAL DE ALGARROBO	MEDIO	MAGDALENA	ARACATACA	ESE HOSPITAL LUISA SANTIAGA MARQUEZ IGARAN	ALTO	MAGDALENA	CERRO SAN ANTONIO	ESE HOSPITAL LOCAL CERRO DE SAN ANTONIO	ALTO	MAGDALENA	CHIBOLO	ESE HOSPITAL DE CHIBOLO	MEDIO	MAGDALENA	CIENAGA	ESE HOSPITAL SAN CRISTOBAL	ALTO	MAGDALENA	CONCORDIA	ESE HOSPITAL LOCAL DE CONCORDIA	ALTO	MAGDALENA	EL BANCO	ESE HOSPITAL LA GANDELLARIA	ALTO	MAGDALENA	EL PINON	ESE HOSPITAL LOCAL SAN PEDRO	ALTO	MAGDALENA	EL RETEN	ESE HOSPITAL LOCAL EL RETEN	ALTO	MAGDALENA	FUNDACION	ESE HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN RAFAEL	ALTO	MAGDALENA	GUAMAL	ESE HOSPITAL NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN	ALTO	MAGDALENA	PEDRAZA	ESE HOSPITAL DE PEDRAZA	ALTO	MAGDALENA	PIVIJAY	ESE HOSPITAL SANTANDER HERRERA DE PIVIJAY	ALTO	MAGDALENA	PUEBLOVIEJO	ESE HOSPITAL LOCAL SAN JOSE	ALTO	MAGDALENA	REMOLINO	ESE HOSPITAL LOCAL DE REMOLINO	ALTO	MAGDALENA	SABANAS DE SAN ANGEL	ESE HOSPITAL LOCAL SABANAS DE SAN ANGEL	ALTO	MAGDALENA	SALAMINA	ESE HOSPITAL LOCAL DE SALAMINA	MEDIO	MAGDALENA	SAN SEBASTIAN DE BUENAVISTA	ESE HOSPITAL RAFAEL PABA MANJARREZ	ALTO	MAGDALENA	SAN ZENON	ESE HOSPITAL LOCAL DE SAN ZENON	ALTO	MAGDALENA	SANTA ANA	ESE HOSPITAL NUESTRA SEÑORA SANTA ANA	ALTO	MAGDALENA	SANTA BARBARA DE PINTO	ESE HOSPITAL LOCAL SANTA BARBARA DE PINTO	ALTO	MAGDALENA	SITIONUEVO	ESE HOSPITAL LOCALDE SITIONUEVO	ALTO	MAGDALENA	TENERIFE	ESE HOSPITAL LOCAL DE TENERIFE	ALTO	MAGDALENA	ZONA BANANERA	ESE HOSPITAL LOCAL ZONA BANANERA	ALTO	META	QUIBARRAL	ESE HOSPITAL LOCAL DE QUIBARRAL	ALTO	META	EL DORADO	ESE HOSPITAL MUNICIPAL DE EL DORADO	MEDIO	META	GUAMAL	ESE HOSPITAL LOCAL DE GUAMAL PRIMER NIVEL	ALTO	META	SAN MARTIN	ESE HOSPITAL LOCAL DE SAN MARTIN	ALTO	RIQUIRI	CONSACA	ESE CENTRO DE SALUD DE CONSACA	ALTO	RIQUIRI	CORDOBA	ESE CENTRO DE SALUD SAN BARTOLOME	ALTO
DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO	RIESGO																																																																																																																																																																																																																																												
CUNDINAMARCA	VILLETEA	ESE HOSPITAL SALAZAR DE VILLETEA	ALTO																																																																																																																																																																																																																																												
CUNDINAMARCA	VIOTA	ESE HOSPITAL SAN FRANCISCO DE VIOTA	ALTO																																																																																																																																																																																																																																												
GUAINIA	INIRIDA	ESE HOSPITAL MANUEL ELKIN PATARROYO	ALTO																																																																																																																																																																																																																																												
GUAVIARE	SAN JOSÉ DEL GUAVIARE	ESE RED DE SERVICIOS DE PRIMER NIVEL DEL GUAVIARE	MEDIO																																																																																																																																																																																																																																												
HUILA	AGRADO	ESE HOSPITAL MUNICIPAL SAN ANTONIO DE AGRADO	MEDIO																																																																																																																																																																																																																																												
HUILA	ALGECIRAS	ESE HOSPITAL MUNICIPAL DE ALGECIRAS	MEDIO																																																																																																																																																																																																																																												
HUILA	ALTAMIRA	ESE SAN ROQUE DE ALTAMIRA HUILA	ALTO																																																																																																																																																																																																																																												
HUILA	CAMPOALEGRE	ESE HOSPITAL DEL ROSARIO	MEDIO																																																																																																																																																																																																																																												
HUILA	COLOMBIA	ESE ANA SILVIA MALDONADO JIMENEZ	ALTO																																																																																																																																																																																																																																												
HUILA	HOBO	ESE HOSPITAL LOCAL MUNICIPAL DE HOBO	ALTO																																																																																																																																																																																																																																												
HUILA	IQUIRA	ESE HOSPITAL MARIA AUXILIADORA	ALTO																																																																																																																																																																																																																																												
HUILA	LA ARGENTINA	ESE JUAN RAMON NUNEZ PALACIOS	ALTO																																																																																																																																																																																																																																												
HUILA	NATAGA	ESE HOSPITAL LUIS ANTONIO MOJICA	ALTO																																																																																																																																																																																																																																												
HUILA	PAICOL	ESE SANTA ROSA DE LIMA	MEDIO																																																																																																																																																																																																																																												
HUILA	SAN AGUSTIN	ESE HOSPITAL ARSENIO REPISO VANEGAS	ALTO																																																																																																																																																																																																																																												
HUILA	SUAZA	ESE HOSPITAL NUESTRA SEÑORA DE FATIMA	MEDIO																																																																																																																																																																																																																																												
HUILA	TELLO	ESE CENTRO DE SALUD MIGUEL BARRETO LOPEZ	ALTO																																																																																																																																																																																																																																												
HUILA	TERUEL	ESE HOSPITAL SAN ROQUE	ALTO																																																																																																																																																																																																																																												
HUILA	TIMANA	ESE HOSPITAL MUNICIPAL SAN ANTONIO	MEDIO																																																																																																																																																																																																																																												
LA GUAJIRA	BARRANCAS	ESE HOSPITAL NUESTRA SEÑORA DEL PILAR	ALTO																																																																																																																																																																																																																																												
LA GUAJIRA	EL MOLINO	ESE HOSPITAL SAN LUCAS	ALTO																																																																																																																																																																																																																																												
LA GUAJIRA	FONSECA	ESE HOSPITAL SAN AGUSTIN DE FONSECA	MEDIO																																																																																																																																																																																																																																												
LA GUAJIRA	LA JAGUA DEL PILAR	HOSPITAL DONALDO SAUL MORON MANJARREZ	ALTO																																																																																																																																																																																																																																												
LA GUAJIRA	MAICAO	ESE HOSPITAL SAN JOSE DE MAICAO	ALTO																																																																																																																																																																																																																																												
LA GUAJIRA	MANAURE	ESE HOSPITAL ARMANDO PABON LOPEZ	ALTO																																																																																																																																																																																																																																												
LA GUAJIRA	RIOHACHA	ESE HOSPITAL NUESTRA SEÑORA DE LOS REMEDIOS	ALTO																																																																																																																																																																																																																																												
LA GUAJIRA	URUMITA	ESE HOSPITAL SANTA CRUZ DE URUMITA	ALTO																																																																																																																																																																																																																																												
LA GUAJIRA	VILLANUEVA	ESE HOSPITAL SANTO TOMAS	ALTO																																																																																																																																																																																																																																												
MAGDALENA	ALGARROBO	ESE HOSPITAL LOCAL DE ALGARROBO	MEDIO																																																																																																																																																																																																																																												
MAGDALENA	ARACATACA	ESE HOSPITAL LUISA SANTIAGA MARQUEZ IGARAN	ALTO																																																																																																																																																																																																																																												
MAGDALENA	CERRO SAN ANTONIO	ESE HOSPITAL LOCAL CERRO DE SAN ANTONIO	ALTO																																																																																																																																																																																																																																												
MAGDALENA	CHIBOLO	ESE HOSPITAL DE CHIBOLO	MEDIO																																																																																																																																																																																																																																												
MAGDALENA	CIENAGA	ESE HOSPITAL SAN CRISTOBAL	ALTO																																																																																																																																																																																																																																												
MAGDALENA	CONCORDIA	ESE HOSPITAL LOCAL DE CONCORDIA	ALTO																																																																																																																																																																																																																																												
MAGDALENA	EL BANCO	ESE HOSPITAL LA GANDELLARIA	ALTO																																																																																																																																																																																																																																												
MAGDALENA	EL PINON	ESE HOSPITAL LOCAL SAN PEDRO	ALTO																																																																																																																																																																																																																																												
MAGDALENA	EL RETEN	ESE HOSPITAL LOCAL EL RETEN	ALTO																																																																																																																																																																																																																																												
MAGDALENA	FUNDACION	ESE HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN RAFAEL	ALTO																																																																																																																																																																																																																																												
MAGDALENA	GUAMAL	ESE HOSPITAL NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN	ALTO																																																																																																																																																																																																																																												
MAGDALENA	PEDRAZA	ESE HOSPITAL DE PEDRAZA	ALTO																																																																																																																																																																																																																																												
MAGDALENA	PIVIJAY	ESE HOSPITAL SANTANDER HERRERA DE PIVIJAY	ALTO																																																																																																																																																																																																																																												
MAGDALENA	PUEBLOVIEJO	ESE HOSPITAL LOCAL SAN JOSE	ALTO																																																																																																																																																																																																																																												
MAGDALENA	REMOLINO	ESE HOSPITAL LOCAL DE REMOLINO	ALTO																																																																																																																																																																																																																																												
MAGDALENA	SABANAS DE SAN ANGEL	ESE HOSPITAL LOCAL SABANAS DE SAN ANGEL	ALTO																																																																																																																																																																																																																																												
MAGDALENA	SALAMINA	ESE HOSPITAL LOCAL DE SALAMINA	MEDIO																																																																																																																																																																																																																																												
MAGDALENA	SAN SEBASTIAN DE BUENAVISTA	ESE HOSPITAL RAFAEL PABA MANJARREZ	ALTO																																																																																																																																																																																																																																												
MAGDALENA	SAN ZENON	ESE HOSPITAL LOCAL DE SAN ZENON	ALTO																																																																																																																																																																																																																																												
MAGDALENA	SANTA ANA	ESE HOSPITAL NUESTRA SEÑORA SANTA ANA	ALTO																																																																																																																																																																																																																																												
MAGDALENA	SANTA BARBARA DE PINTO	ESE HOSPITAL LOCAL SANTA BARBARA DE PINTO	ALTO																																																																																																																																																																																																																																												
MAGDALENA	SITIONUEVO	ESE HOSPITAL LOCALDE SITIONUEVO	ALTO																																																																																																																																																																																																																																												
MAGDALENA	TENERIFE	ESE HOSPITAL LOCAL DE TENERIFE	ALTO																																																																																																																																																																																																																																												
MAGDALENA	ZONA BANANERA	ESE HOSPITAL LOCAL ZONA BANANERA	ALTO																																																																																																																																																																																																																																												
META	QUIBARRAL	ESE HOSPITAL LOCAL DE QUIBARRAL	ALTO																																																																																																																																																																																																																																												
META	EL DORADO	ESE HOSPITAL MUNICIPAL DE EL DORADO	MEDIO																																																																																																																																																																																																																																												
META	GUAMAL	ESE HOSPITAL LOCAL DE GUAMAL PRIMER NIVEL	ALTO																																																																																																																																																																																																																																												
META	SAN MARTIN	ESE HOSPITAL LOCAL DE SAN MARTIN	ALTO																																																																																																																																																																																																																																												
RIQUIRI	CONSACA	ESE CENTRO DE SALUD DE CONSACA	ALTO																																																																																																																																																																																																																																												
RIQUIRI	CORDOBA	ESE CENTRO DE SALUD SAN BARTOLOME	ALTO																																																																																																																																																																																																																																												

Gráfica 6. Resolución 1877 de 2013. Metodología para la categorización de las ESE 2013. Riesgo Alto ESE Hospital Local de San Martín de los Llanos. Fuente Ministerio de Salud y Protección Social.

Se puede anotar que la rotación de cartera de la ESE es muy baja, lo que tiene un efecto perjudicial en la situación de liquidez que a su vez hace que se generen mora con el pago de las diferentes obligaciones que tiene la entidad.

Como medidas de ajuste adoptadas en PSFF de la ESE (12), se describen como esenciales las siguientes:

- a) **Racionalización del gasto:** Realizar el control mensual del presupuesto de gastos, ajustándonos estrictamente a lo plasmado en el PSFF
- b) **Reestructuración de la cartera:** se pretendía lograr una mayor facturación y un incremento del recaudo, mediante el fortalecimiento del área de cartera, optimizando el talento humano de la institución y haciendo uso de todos los recursos para mejorar el recaudo, garantizando a la ESE los recursos para su funcionamiento.
- c) **Saneamiento de pasivos:** con los recursos de la vigencia 2013 y 2014 planeó sanear pasivos de vigencias 2007.
- d) **Reestructuración Administrativa:** se proyectó que para el año 2015 se realizaría el estudio técnico para el plan de modernización para determinar la carga laboral óptima, el costo de la formalización laboral y actualizar los manuales de funciones y competencias laborales.

La implementación de estas medidas contempladas dentro del PSFF durante el periodo 2013 a 2017, fueron dando sus óptimos resultados al proyectar una ESE más eficiente, prestando servicios de calidad y sostenible financieramente en el tiempo, objetivo primordial del PSFF y verificada en la Resolución 1342 de mayo 29 de 2019, en la cual, la ESE Hospital Local de San Martín de los Llanos, Meta es caracterizada Sin Riesgo (13).

Resolución 1342 de 2019. Metodología para la categorización de las ESE 2019

RESOLUCIÓN NÚMERO 0001342 DE 29 MAY 2019 HOJA No. 18

Continuación de la resolución "Por la cual se efectúa la categorización del riesgo de las Empresas Sociales del Estado del nivel territorial para la vigencia 2019"

Departamento	Municipio	Nombre	Riesgo
Meta	Guamal	ESE Hospital Local de Guamal Primer Nivel	Sin riesgo
Meta	Puerto López	ESE Hospital Local de Puerto López	Sin riesgo
Meta	Puerto Rico	ESE Hospital Nivel I Puerto Rico	Sin riesgo
Meta	San Carlos de Guaroa	ESE Hospital Local San Carlos de Guaroa	Sin riesgo
Meta	San Martín	ESE Hospital Local de San Martín de los Llanos	Sin riesgo
Meta	Villavicencio	ESE del Municipio de Villavicencio	Sin riesgo
Nariño	Albán	ESE Centro de Salud San José	Sin riesgo
Nariño	Aldana	ESE Centro de Salud Nuestra Señora de Pilar	Sin riesgo
Nariño	Ancuyá	ESE Centro de Salud Ancuyá	Sin riesgo
Nariño	Arboleda	ESE Centro de Salud San Miguel	Sin riesgo

Gráfica 7. Resolución 1342 de 2019. Metodología para la categorización de las ESE 2019 Sin Riesgo ESE Hospital Local de San Martín de los Llanos. Fuente Ministerio de Salud y Protección Social

Lo evidenciado en los anteriores programas de saneamiento fiscal y financiero son unas ratificadas estrategias de diagnóstico inicial que conllevó a la aplicación de propuestas viables en su ejecución para una efectiva recuperación financiera de estas entidades. Acciones que van desde una apropiada administración de los recursos a través del fortalecimiento e incremento del recaudo de los ingresos por la venta de servicios, acompañada de una adecuada facturación y recuperación de cartera, una disminución y racionalización del gasto, el saneamiento de pasivos exigibles y donde el manejo de un buen sistema de información optimice procesos tanto administrativos como operacionales de las ESE.

De otro lado, abordando las posibilidades de la no funcionalidad de las estrategias y actividades propuesta en los programas de saneamiento fiscal y financiero, se considera que ello, podrían estar ligado más bien al diseño o ejecución de las mismas, sin dejar a un lado los eventuales desafíos que podrían confrontar si no se corrigen a tiempo, y que llevaría a las ESE a un desgaste prolongado de esfuerzos sin los resultados o metas propuestos. Es así, como podrían encontrarse con cambios en la reglamentación legal a nivel institucional o gubernamental, en lo referente a modelos de financiación del sector salud, conllevando a incumplimiento de objetivos de recuperación, reorganización y sostenibilidad financiera. De otro lado las condiciones de contexto mundial, como es el caso de la situación que se está viviendo a causa de la emergencia sanitaria generada por la pandemia del coronavirus “Covid-19” que ha obligado a las ESE limitar la oferta de servicios a solo los de carácter de urgencias, disminuyendo los ingresos por la baja facturación y a la vez elevar los gastos por compras de suministros de protección al personal médico y asistencia.

5.3 SOCIALIZACIÓN DE LA PROPUESTA PSFF

Luego de haber realizado una socialización con los actores involucrados en el programas de saneamiento fiscal y financiero para la ESE CAMU Iris López Duran del Municipio de San Antero y analizar los fines de este, en términos generales se pudo observar en sus apreciaciones y puntos de vista, la aceptabilidad hacia la propuesta y la convicción de los funcionarios en aunar esfuerzos para solventar la crisis financiera que afronta la ESE, resaltando que para conseguir los objetivos de la propuesta es imperante que todo el personal vinculado a la ESE se apropie de las medidas a implementar en el PSFF.

Adicional a esto, los actores dentro del PSFF requieren de la disposición de un documento diagnóstico de la actual situación operativa, que permita desde gerencia el direccionamiento asertivo de medidas que busquen el mejoramiento de las finanzas de la E.S.E, de igual forma, establecer y demostrar con qué recursos financieros cuenta la entidad para su sostenibilidad y desde la parte administrativa, definir el recurso humano, e insumos, entre otros, necesarios para cumplir con la

misión social de la ESE, por consiguiente, medidas que contribuyan al mejoramiento de la calidad de la prestación de los servicios y bienestar de la comunidad.

5.4. ESTRUCTURA GENERAL DE UN PSFF.

El artículo 8 de la ley 1608 de 2013, define el programa de Saneamiento Fiscal y Financiero (PSFF) de Empresas Sociales del Estado (ESE), como un programa integral, institucional, financiero y administrativo que cubre toda la ESE y que tiene por objeto restablecer su solidez económica y financiera, con el propósito de asegurar la continuidad en la prestación del servicio público de salud y garantizar el acceso, oportunidad, y la calidad en la prestación de los servicios de salud a la población usuaria.

Según el mismo artículo el PSFF deberá contener:

- Reorganización administrativa.
- Fortalecimiento de los ingresos
- Racionalización del gasto.
- Saneamiento de pasivos.
- Reestructuración de la deuda.

En concordancia el Decreto 1141 del 31 de mayo de 2013, incorporado en el decreto único reglamentario del sector Hacienda y Crédito Público, No.1068 de mayo 26 de 2015, determina los parámetros generales de viabilidad, monitoreo, seguimiento y evaluación de los PSFF que deben adoptar las Empresas Sociales del Estado del nivel territorial, categorizadas en riesgo medio o alto.

5.4.1 Parámetros Generales del Programa de Saneamiento Fiscal y Financiero de La ESE CAMU Iris López Duran del Municipio de San Antero, Córdoba (2020-2024).

Para la elaboración del Programa de Saneamiento Fiscal y Financiero de la ESE CAMU Iris López Duran del Municipio de San Antero, se tendrán en cuenta los aspectos generales de acuerdo con la metodología expuesta para tal fin (14):

- **Institucionales:** entendidos como el conjunto de aspectos institucionales que inciden en los resultados financieros, administrativos, jurídicos y de acceso,

oportunidad, continuidad y calidad en la prestación de los servicios de salud a la población usuaria. Entre otros, serían:

- La organización institucional interna (organigrama, estatutos, ubicación, la planta, haciendo énfasis en los tipos de vinculación laboral y el nivel de cargos, análisis de convenciones colectivas, etc.)
 - El portafolio actual de servicios habilitados.
 - El rol de la ESE en la red de prestadores conformada por el Departamento y viabilizada por el Ministerio de Salud y Protección Social.
 - El entorno de IPS públicas y privadas existentes en el área de influencia.
 - La población total del área de influencia.
 - Las perspectivas del entorno.
- **Administrativos:** entendidos como el conjunto de procesos administrativos que inciden en los resultados financieros, jurídicos y en el acceso, oportunidad, continuidad y calidad en la atención en salud de la población usuaria, tales como:
 - Procesos administrativos (administración de recursos humanos; administración de recursos físicos; adquisiciones; servicios generales; gestión de información; elaboración y presentación de informes y reportes internos y externos)
 - Procesos financieros (contratación, presupuesto, contabilidad, facturación, cartera, tesorería, auditoría concurrente y de cuentas)
 - Procesos de sistematización, trámites en línea y comunicaciones
 - Procesos de atención al usuario (otorgamiento de citas médicas, atención de quejas y reclamos, entrega de información, de resultados)
- **Jurídicos:** referidos a aquellos procesos jurídicos que afectan los resultados institucionales, administrativos, financieros y de atención en salud de la población usuaria, tales como:
 - El proceso de análisis y los resultados de prescripción de cuentas por pagar o por cobrar.
 - El proceso de conciliación.
 - El proceso de evaluación y los resultados relacionados con los títulos de propiedad de los bienes muebles e inmuebles.
 - El proceso de revisión de cláusulas contractuales en los procesos de adquisiciones y en la venta de servicios.
 - Procesos judiciales en curso instaurados por la ESE o por terceros en contra de la ESE.
 - El proceso de soporte jurídico para el acatamiento del marco legal vigente.

- **Financieros:** comprende el conjunto de aspectos financieros cuyos resultados inciden en los procesos institucionales, administrativos, jurídicos y en el acceso, oportunidad, continuidad y calidad en la atención en salud de la población usuaria, tales como:
 - La evolución, comportamiento, magnitud o valor, perspectivas, etc., de los ingresos por la venta de servicios de salud.
 - La evolución, comportamiento, magnitud o valor, perspectivas, etc., de los ingresos diferentes a la venta de servicios de salud.
 - La evolución, comportamiento, magnitud o valor, perspectivas, etc., de los gastos y costos administrativos y operacionales, fijos y variables.
 - La evolución, comportamiento, magnitud o valor, perspectivas, etc., de los resultados de flujo anual presupuestado, ejecutado (reconocido, comprometido) y efectivo (recaudado, pagado).
 - La evolución, comportamiento, magnitud o valor, perspectivas, etc., de los resultados financieros consignados en los estados contables, con indicadores como liquidez, patrimonio, activos, pasivos, etc.

6. DEFINICIÓN ESTRATEGIAS, ACTIVIDADES Y RESPONSABLES

Teniendo en cuenta los actores administrativos involucrados en la operatividad de la ESE CAMU Iris López Duran, se han definido una serie de estrategias direccionadas al desarrollo y ejecución de PSFF acorde a las necesidades e intereses de la ESE y específicas o afines al cargo y perfil laboral de estos actores, que le permitan a la entidad, a corto y mediano plazo, salir del riesgo financiero donde se encuentra adoptando las medidas necesarias para su fortalecimiento.

El cuadro siguiente contiene las estrategias sugeridas para la elaboración del PSFF de la ESE, así como, la definición de las actividades que componen cada una de las diferentes estrategias y actores responsables de la ejecución del programa para la ESE.

Definición de Estrategias

Estrategia	Actividad	Responsable
Establecer las metas del Programa de Saneamiento Fiscal y Financiero de la ESE para la vigencia 2020-2024.	Realizar un diagnóstico de la situación financiera y operativa actual de la ESE. Fijar los objetivos del PSFF acorde a indicadores reales de proyección.	Gerente Asesor financiero
Avanzar en los planes de mejoramiento, como punto de retroalimentación y mejora continua en los procesos internos de la ESE.	Elaborar una matriz DOFA para la caracterización y análisis de la situación de la ESE que permita determinar las alternativas para mejorar la producción en la prestación del servicio de salud en la ESE.	Gerente Control interno
Lograr el cumplimiento de los requerimientos mínimos de habilitación de los servicios para la	Realizar los ajustes para contar con la capacidad técnico-administrativa	Gerente Auditor de Calidad.

atención de la demanda requerida.	<p>necesaria para la habilitación.</p> <p>Ajustar el presupuesto para solventar la capacidad patrimonial y financiera de la ESE</p> <p>Gestionar la adquisición recursos para disponer de capacidad tecnológica y científica.</p>	
Realizar un estricto control y seguimiento al desarrollo de los planes de mejoramiento.	Establecer una matriz de medida de indicadores de para el seguimiento de los planes de mejoramiento.	<p>Gerente</p> <p>Control interno</p> <p>Auditor de Calidad</p>
Establecer un sistema de costos de cada uno de los servicios de la institución.	Implementar un sistema de costos que permita determinar el valor real de la prestación de cada uno de los servicios de la institución.	<p>Gerente</p> <p>Asesor de presupuesto</p> <p>Contador</p>
Análisis de las cargas laborales identificación de los tiempos de ocio.	Realizar un estudio de carga laboral, revisión del Manuales de procesos, procedimientos y funciones.	<p>Jefe de Talento humano</p> <p>Gerente</p> <p>Control Interno</p>
Implementar un sistema de control para la optimización de los gastos generales.	Diseñar e implementar medidas para generar una cultura de ahorro en los funcionarios de la ESE que permita reducir los costos en consumo de energía, agua, papel y demás insumos para el desarrollo de cada una de las actividades.	Jefe de Talento humano

Depurar la información contable de la institución saneando los pasivos y reflejando la real situación de ESE.	Analizar y detectar el origen de saldos por depurar.	Contador Asesor financiero
Optimización de los procesos de facturación por venta de servicios de salud para el incremento de los recaudos	Elaborar, parametrizar y monitorear la ficha técnica de cada contrato de venta de servicios para la facturación efectiva de todas las actividades realizadas en la ESE	Gerente Coordinador de facturación. Cartera.
Control sobre la exigibilidad del pago de los valores no glosados dentro del tiempo estipulado para el pago	Monitoreo del cobro del pago de los valores no glosados estableciendo cronogramas de cobros según los tiempos pactados.	Auditor de cuentas
Presentación de acciones dentro del programa de saneamiento fiscal y financiero para el saneamiento de pasivos de la ESE.	Realizar mesas de trabajo entre contabilidad y áreas involucradas a fin de ajustar las acciones para el saneamiento de pasivos dentro del PSFF.	Gerente Auditor de cuentas Asesor financiero
Realizar ajustes al Plan de auditoría para el mejoramiento de la calidad para estandarizar procesos de acuerdo con la norma de acreditación en salud.	Realizar un análisis al Plan de Auditoría para detectar falencias y realizar la debida actualización ajustada a la norma, llevando un minucioso seguimiento del PAMEC.	Auditor de calidad
Disminuir el número de demandas interpuestas a la ESE.	Revisar y ajustar el sistema de contratación e interventoría a fin de corregir errores que	Asesor jurídico. Asesor administrativo Asesor de contratación.

	<p>ocasionen el curso de demandas hacia la ESE.</p> <p>Organizar un comité de conciliación para desarrollar una política de prevención y defensa frente a riesgos jurídicos.</p>	Gerente.
Lograr que la ESE de ser posible resuelva a su favor el 70% de las demandas impuestas.	Llevar un registro documental tanto de los términos de contratación como historial clínico que puedan ser valorados como material probatorio para una buena defensa ante demandas impuestas.	<p>Archivista.</p> <p>Oficina de contratación.</p> <p>Asesor jurídico.</p>
Cuantificar y registrar debidamente en los estados financieros las contingencias de riesgo que se pueda presentar dentro de la ESE.	Realizar un análisis de las cuentas de orden registrando pasivos contingentes amparados en las pólizas.	<p>Asesor financiero.</p> <p>Contador</p>

Tabla 3. Definición de Estrategias. Fuente Elaboración Propia.

Dentro de las 15 estrategias planteadas; 6 son de aspecto administrativo, 6 corresponde a la parte financiera, 1 a reestructuración y 2 son del aspecto jurídico; la estrategia principal o estrategia central que permitirá resolver el problema de desfase entre presupuesto de ingresos y de egresos es la estrategia de establecer las metas del Programa de Saneamiento Fiscal y Financiero de la ESE para la vigencia 2020-2024, pues a partir de ella se desprende la articulación de las demás estrategias ligando propósitos específicos para lograr el equilibrio financiero de la ESE.

7. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.

La metodología de marco lógico utilizada en esta investigación se enmarca en una estructura que contempla inicialmente la definición del problema a Intervenir, en este caso, la categorización en alto riesgo fiscal y financiero de la ESE CAMU Iris López Duran del Municipio de San Antero, describiendo la posible hipótesis de una adopción de un PSFF para subsanar este problema. Como factor primordial se tuvo que identificar y describir a los actores involucrados en la ejecución del programa a fin de establecer sus tareas y responsabilidades dentro del diseño una propuesta encaminada a reorganizar y fortalecer financieramente a la ESE.

Para este propósito, y como fase siguiente de la metodología, se hizo una revisión teórica y conceptual, detallada en el punto estado del arte y sobre el cual se argumenta la obligatoriedad legal, las características y beneficios de los programa de saneamiento fiscal y financiero y se evidencian casos exitosos de implementación de dichos planes por parte de diferentes Empresas Sociales del Estado categorizadas en Riesgo Alto y que luego gracias a la ejecución de un PSFF lograron a volver ser categorizadas Sin Riesgo. De aquí, se efectuó un análisis de las posibles medidas que pudieran ser referentes y tenidas en cuenta para el diseño de una propuesta de PSFF contextualizada para para ESE en estudio.

Como parte de este trabajo de investigación se desprende y estructura el diseño de una propuesta para la elaboración de un programa de saneamiento fiscal y financiero cuya finalidad es la de apoyar algunos objetivos estratégicos de desarrollo de la ESE, partiendo de una realidad institucional que permitió establecer las causas que llevaron a la E.S.E a ser categorizaron en riesgo alto, luego de una serie de análisis de la situación financiera de la ESE, se formularon una serie de estrategias y metas recopiladas en el punto denominado Detalle de la Intervención, desde el cual, se describen las medidas que ha de adoptar la ESE dentro del PSFF y que será de gran ayuda para corregir errores, reorganizar, cualificar sus actores y fortalecerla institucionalmente. Así mismo, se abordan los puntos referentes a la evaluación de las estrategias y presupuesto de la propuesta.

Los logros esperados de esta propuesta, están enfocados hacia la sostenibilidad financiera de la ESE CAMU Iris López Duran, en este sentido, el grupo investigador describe a continuación la Propuesta para la Elaboración de un Programa de Saneamiento Fiscal y Financiero de la ESE CAMU Iris López Durán del municipio de San Antero Córdoba 2020-2024.

PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA DE SANEAMIENTO FISCAL Y FINANCIERO DE LA ESE CAMU IRIS LÓPEZ DURÁN DEL MUNICIPIO DE SAN ANTERO CORDOBA 2020-2024.

El Programa de Saneamiento Fiscal y Financiero es una herramienta muy útil que el Ministerio de Hacienda y Crédito Público - Dirección General de Apoyo Fiscal, pone a disposición de las entidades territoriales (Secretarías o direcciones seccionales o institutos de salud) y de las Empresas Sociales del Estado categorizadas en riesgo medio o alto, para facilitar y/o guiar en la elaboración y modificación del programa de saneamiento fiscal y financiero y de fortalecimiento institucional de las empresas sociales de salud.

La metodología para la adopción de programas de saneamiento fiscal y financiero en las Empresas Sociales del Estado E.S.E. es de obligatoria aplicación por parte de las Empresas Sociales del Estado - ESE que han sido categorizadas en mediano y alto riesgo por el Ministerio de Salud y Protección Social. La metodología se elabora de conformidad con las Leyes 1438 de 2011 y 1608 de 2013, y con el Decreto 1141 de 2013. Esta guía explica los parámetros generales de contenido, seguimiento y evaluación de los programas de saneamiento fiscal y financiero de las ESE, que incluyen aspectos financieros, administrativos, institucionales y jurídicos.

Esta es una herramienta para la gestión de la ESE CAMU Iris López Duran del municipio de San Antero, para diagnosticar su situación real, conocer su mercado, su competencia, las condiciones de prestación de sus servicios, sus costos de producción, la situación de sus pasivos y la recuperabilidad de su cartera.

Con base en la metodología y lineamientos (15), se espera que los responsables de la gerencia ESE redimensionen su entidad y adopten los ajustes estructurales que aseguren su auto sostenibilidad y su viabilidad económicas en el mediano y largo plazo, en beneficio de los usuarios, que requieren un sistema de salud fortalecido y ofreciendo servicios con oportunidad y calidad.

8. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

8.1 GENERAL.

Diseñar una propuesta para la elaboración de un programa de saneamiento fiscal y financiero de la E.S.E CAMU Iris López Durán del municipio de San Antero Córdoba 2020-2024.

8.2 ESPECIFICOS

- Determinar las posibles causas que categorizaron en riesgo alto a la E.S.E CAMU Iris López Durán del municipio de San Antero Córdoba por parte del Ministerio de Salud y Protección Social.
- Analizar diferentes alternativas para el fortalecimiento institucional de la E.S.E CAMU Iris López Durán.
- Establecer la metodología a desarrollar para la elaboración del programa de saneamiento fiscal y financiero de la E.S.E CAMU Iris López Durán 2020-2024

8.3 METAS GENERALES

- Fortalecimiento de los ingresos de la ESE mejorando el sistema de recaudo en ventas de servicios en un 7% para 2020 y a partir del 2021 en adelante el 2% del incremento hasta finalizar el PSFF.
- Racionalización del gasto en un 33% implementando un sistema de control para la optimización de los gastos generales.
- Reorganización administrativa 100% al finalizar el PSFF.
- 100% Saneamiento de pasivos al finalizar la ejecución del PSFF.

9. DETALLE DE LA INTERVENCIÓN.

9.1 IDENTIFICACIÓN GENERAL DE LA ESE CAMU IRIS LÓPEZ DURAN

La Empresa Social del Estado CAMU Iris López Duran del Municipio de San Antero, identificada con el Nit. 812.002.993-3, cuenta con una sola sede la cual está ubicada en la cabecera municipal del municipio de San Antero, departamento de Córdoba, Calle 7 No.28-41 Barrio el Silencio, cuenta con una infraestructura de su propiedad, que presta servicios de baja complejidad, es una entidad de primer nivel Tipo 1B, cuya área de influencia es el municipio de San Antero y que pertenece a la subred del bajo Sinú con las ESE de los municipios de Lorica, Moñitos, San Bernardo del Viento, Momil, Purísima y Chimá en el departamento de Córdoba. Y en áreas colindantes con el departamento de Sucre (Municipio de Coveñas).

El CAMU Iris López Duran del Municipio de San Antero, fue creada mediante Decreto No 132 de 1.998, emanado de la Alcaldía Municipal de San Antero – Córdoba y adoptó sus estatutos mediante el acto administrativo Acuerdo de Junta directiva No. 001 de 1.998, cuando es transformado en Empresa Social del Estado, y para ello se tuvo en cuenta que el artículo 197 de la ley 100 de diciembre 13 de 1.993, estableció que las entidades territoriales deberán disponer la reestructuración de las entidades descentralizadas cuyo objeto principal sea la prestación de servicios de salud con el fin de convertirlas en E.S.E., así como la Ley 136 de 194 y decreto 1876 de 1994.

IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO	
NOMBRE DE LA EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO	ESE CAMU IRIS LÓPEZ DURAN
NIT	812.002.993-3
NIVEL DE ATENCIÓN	1
NOMBRE DE LA RED A LA QUE PERTENECE	BAJO
ROL DE LA ESE EN LA RED	Baja Complejidad
CARÁCTER TERRITORIAL	Municipal
DEPARTAMENTO	Córdoba
DIRECCIÓN	Carretera Troncal Vía A Coveñas

CÓDIGO PRESTADOR – REPS	2367200469
NOMBRE DE LA EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO (SIHO)	ESE CAMU Tomas Cipriano Diz San Antero
ACTO DE CREACIÓN DE LA ESE	Decreto 132 de 1998
ACTO ADMINISTRATIVO DE ADOPCIÓN DE ESTATUTOS	Acuerdo No. 001 de 1998
INFORMACIÓN GERENTE ACTUAL	Eliana Therán Correa

Tabla 4. Identificación de la ESE CAMU Iris López Duran. Fuente Estatutos de la ESE CAMU Iris López Duran

La Junta Directiva está representada por 5 miembros con voz y voto, estos son; El Alcalde Del Municipio de San Antero Lormandy Martínez Duran, quien actúa como presidente de la Junta Directiva, el representante de la Secretaria de Salud Municipal Merly Elles Matosa, El representante de los profesionales del sector científico Interno el medico Luis Llorente Diz, el representante de los profesionales del área administrativa Rina del Carmen Morales Diz y el representante de las alianzas de usuarios el señor Candelario Vargas Morelos, por otro lado, se encuentra como gerente de la ESE Eliana Therán Correa, quien hace las veces de secretario ejecutivo de la junta con voz, pero no tiene participación de la votación.

Junta Directiva - ESE CAMU Iris López Duran de San Antero

INTEGRANTES JUNTA DIRECTIVA - ESE CAMU IRIS LÓPEZ DURAN DE SAN ANTERO	
CALIDAD MIEMBRO EN JUNTA DIRECTIVA	NOMBRES Y APELLIDOS
PRESIDENTE	Lormandy Martínez Duran
SECRETARIA DE SALUD MUNICIPAL	Merly Elles Matosa
REPRESENTANTE PROFESIONALES ADMINISTRATIVOS	Rina Del Carmen Morales Diz
REPRESENTANTE PROFESIONALES ASISTENCIALES	Luis Llorente Diz
REPRESENTANTE ALIANZA DE USUARIOS	Candelario Vargas Morelos
GERENTE	Eliana Therán Correa

Tabla 5. Junta Directiva - ESE CAMU Iris López Duran. Fuente Actas de Conformación Junta Directiva de la ESE CAMU Iris López Duran

Entre tanto, se debe establecer los actores responsables de la formulación del programa de saneamiento fiscal y financiero, entre los cuales se encuentran los integrantes del grupo directivo comprometido con el desarrollo del mismo.

Ellos conformaran el comité financiero que desarrolle el estudio, diagnóstico y análisis, de la situación real de la ESE y sus estrategias para recuperar la solidez financiera, administrativa y presupuestal, que garantice la continuidad en la prestación del servicio de salud por parte de la entidad y se convierta en una entidad viable financieramente en el mediano y largo plazo.

Este comité ha de reunirse semanalmente, de acuerdo al cronograma que será elaborado para la realización del programa. En dichas reuniones se elaborarán las actas de compromisos por los responsables, las cuales serán verificadas en cada reunión hasta alcanzar el cumplimiento total en la elaboración del presente PSFF.

Además, en el comité financiero se deben discutir las medidas adoptadas en el programa, liderado por el asesor financiero de la entidad Leonardo Castillo Vergara.

Directivos y Responsables de Elaboración y Ejecución del PSFF - ESE CAMU Iris López Duran de San Antero

DIRECTIVOS Y RESPONSABLES ELABORACIÓN Y EJECUCIÓN DEL PSFF - ESE CAMU IRIS LÓPEZ DURAN DE SAN ANTERO	
CARGO	NOMBRES Y APELLIDOS
GERENTE	Eliana Therán Correa
CONTROL INTERNO	Hamilton Ricardo López
ASESOR PRESUPUESTO	Daryan Isabela Diz Rodríguez
TALENTO HUMANO	Arcadio Morales Zambrano
CONTADOR	José Mario Villarolla Lozano
COORDINADOR DE FACTURACIÓN	Leila Ladeuth Barrios
AUDITORIA DE CUENTAS MEDICAS	Mónica Anaya Parra
AUDITOR DE CALIDAD	Guido Lacayo Zurita
ASESOR JURÍDICO	Keisy Castellano Correa
ASESOR FINANCIERO	Leonardo Fabio Castillo Vergara

Tabla 6. Directivos y Responsables de Elaboración y Ejecución del PSFF - ESE CAMU Iris López Duran de San Antero Elaboración y Ejecución del PSFF. Fuente: Elaboración propia

La ESE CAMU Iris López Duran nunca había sido categorizada en riesgo alto, es la primera vez, por otro lado, nunca ha sido objeto de intervención por parte de la superintendencia Nacional de Salud.

Se ha de manifestar que las causas que llevaron a la entidad a ser categorizada en alto riesgo en el año 2018, fue el incremento de los gastos totales de la entidad en un 7%, mientras que los ingresos totales reconocidos solamente aumentan en un 1%, generando un déficit presupuestal total del 5%, es decir que los compromisos totales fueron mayores a los reconocimientos totales, lo cual coloca a la ESE de inmediato en alto riesgo, con la obligación de adoptar el PSFF, con la adopción de medidas que permitan recuperar la sostenibilidad financiera de la ESE en el mediano y largo plazo, con el fortalecimiento de los ingresos, la disminución del gastos y el saneamiento del pasivo total de la entidad.

- **Cultura Corporativa y Lineamientos Estratégicos de La ESE.**

La cultura corporativa y los lineamientos estratégicos son los factores claves dentro la estrategia organizacional de la ESE CAMU Iris López Duran, dentro de sus propósitos están lo de direccionar el comportamiento de todos los miembros de la ESE hacia una misión y visión compartida.

La cultura corporativa y los lineamientos estratégicos de la ESE están conformados por la *misión, visión, principios y valores institucionales*.

- **MISIÓN.** La E.S.E CAMU Iris López Duran de San Antero, es una empresa prestadora de servicios de salud de baja complejidad a toda la comunidad del municipio de San Antero, para mejorar la calidad de vida de la población, con recursos humano comprometido con el mejoramiento continuo y tecnología apropiada, respetando los derechos de los usuarios y protegiendo el medio ambiente.
- **VISIÓN.** Seremos en el 2020 una empresa social del estado líder en la prestación de servicios para la atención primaria en salud en el bajo Sinú, reconocidos por nuestra excelente gestión y responsabilidad con nuestros usuarios y colaboradores, impactando en el mejoramiento continuo de su calidad de vida.

Para cumplir con su misión en aras de superar las dificultades presentes, la ESE CAMU, dispone de su plataforma estratégica en la cual ha definido los principios y valores que rigen el actuar de su personal y de la institución como ente jurídico.

A continuación, se definen los principios y valores que rigen el ejercicio de la ESE como organización.

Principios y Valores Institucionales ESE CAMU Iris López Duran

Principios y Valores	Definición
La Moralidad	comprende las costumbres y normas que deben ser consideradas a la hora de dirigir o juzgar el comportamiento de una persona, en este caso de un funcionario
Transparencia	consiste en desarrollar una tarea tal cual se le ha encomendado, esperando los resultados esperados por una persona o un grupo de interés.
Buena Fe	el estado mental de honradez, de convicción en cuanto a la verdad o exactitud de un asunto, hecho u opinión, título de propiedad, o la rectitud de una conducta.
Publicidad:	Todas las audiencias que se desarrollen durante la etapa de juzgamiento serán públicas y no se podrá denegar el acceso a nadie, sin decisión judicial previa. Aun cuando se limite la publicidad al máximo, no podrá excluirse a la Fiscalía, el acusado, la defensa, el Ministerio Público, la víctima y su representación legal.
Economía	de acuerdo a las diversas necesidades a las que se enfrenta la administración pública, es necesario acogerse al principio de economía, es decir, ajustar nuestras adquisiciones de acuerdo a los recursos que se tengan disponibles.
Responsabilidad	Capacidad para superar con éxito las metas y objetivos propuestos por la organización siendo persistente, utilizando eficazmente los recursos y revisando periódicamente el progreso hacia las metas de corto y largo plazo, obteniendo resultados medibles sustentados por datos específicos
Excelencia	Es ser el mejor dentro de los mejores
Competitividad	Se refiere a tener los mejores indicadores del sector, los mejores estándares de calidad al menor costo y un equipo humano formado, entrenado y capacitado, flexible al cambio, con una gran vocación de servicio
Respeto	Respeto por los derechos universales, con la dignidad que debe reconocerse a todo ser humano
Sensibilidad Social	Apropiación del sentir de las personas que requieran los servicios de la empresa
Eficacia	Realización de actividades para alcanzar el logro de los resultados esperados

Principios y Valores	Definición
Austeridad	Los servidores públicos y/o contratistas de la empresa Social del Estado CAMU Iris López Duran, deben obrar con sobriedad y racionalización en el uso de los recursos, de tal manera que proyecten una imagen de transparencia en su gestión y de calidad en sus funciones.
Eficiencia	Es la mejor utilización social y económico de los recursos administrativos, técnicos y financieros disponibles para que los beneficios a los cuales da derecho la seguridad social sean prestados en forma adecuada, oportuna y suficiente.
Calidad	Satisfacción de las necesidades de los usuarios, de conformidad con la normatividad vigente, y el mejoramiento continuo de los procesos
Efectividad	Máxima productividad de los recursos asignados para agregar valor a los servicios prestados a la comunidad
Calidez	Trato respetuoso y afectivo a los usuarios.
Participación Comunitaria	Convocar la articulación de la comunidad a la gestión del Hospital.
Humanización	Nuestra institución, promoverá la garantía de los derechos universales e irrenunciables de las personas y la comunidad para mejorar la calidad de vida y el desarrollo individual y social.
Protección Integral	Todas las personas tienen derecho a que se les brinde atención en salud integral en sus fases de educación, información, fomento de la salud, prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de la enfermedad con calidad y eficiencia.
Mejoramiento Continuo	La Entidad aplicara todos los procedimientos técnicos e instrumentos gerenciales que le permitan responder oportunamente a los cambios del entorno, contando con un personal comprometido en la búsqueda de resultados excelentes en su gestión, mediante el cumplimiento de sus deberes con competencia, diligencia y calidad.
Colaboración	Los servidores públicos y/o contratistas deben realizar aquellas tareas que por su naturaleza o modalidad sean las estrictamente inherentes a su cargo siempre que ellas resulten necesarias para mitigar, neutralizar o superar las dificultades que enfrente la entidad o nuestros clientes.
Universalidad	Es la garantía de la protección para todas las personas, sin ninguna discriminación, en todas las etapas de la vida.

Principios y Valores	Definición
Honestidad:	El servidor público y/o contratista actuará con pudor, decoro y recato, tendrá responsabilidad consigo mismo y con los demás, en relación con la calidad de su trabajo, el compromiso con la empresa y el desarrollo de sus funciones dando ejemplo de rectitud ante los demás servidores públicos y ante la comunidad en general.
Compromiso	El servidor público y/o contratista debe reflejar con su trabajo y desempeño, el compromiso con la empresa y con la comunidad en su condición de empleados públicos.
Trabajo en Equipo	Intercambio de acciones, experiencias e ideas para lograr un resultado, armonizado con sus funciones para el cumplimiento de metas propuestas asegurando un rápido y efectivo desarrollo de los objetivos comunes.
Solidaridad	Practica de mutua ayuda entre las personas con el ánimo de actuar siempre en pro de la comunidad con base en la verdad y la justicia sin buscar jamás aprovecharse de la confianza, la inocencia e ignorancia del otro.
Responsabilidad Social	Es el esfuerzo y compromiso que tiene la E.S.E CAMU Iris López Duran con el medio ambiente, la cultura, la recreación, el deporte, la familia, los trabajadores en beneficio de la integración social

Tabla 7. Principios y Valores Institucionales ESE CAMU Iris López Duran. Fuente. ESE CAMU Iris López Duran

Los principios y valores institucionales fueron establecidos en el código de ética institucional aprobado en 26 de junio de 2014.

Entre sus objetivos estratégicos y temas clave de éxito, se encuentran 8 ítems de importancia relativos al manejo operativo de la entidad; éstos rigen para la organización apropiada de la estructura funcional; ellos son:

- Disponer de un sistema de información rápido, veraz y eficaz.
- Mantener canales de comunicación eficiente internos y externos.
- Disponer de un manejo adecuado de los recursos físicos que impacten en el medio.
- Modelo de atención basado en la estrategia de atención primaria en salud.
- Disponer de un adecuado control de documentos.
- Contar en la E.S.E CAMU Iris López duran con un programa de desarrollo y fortalecimiento del talento humano en funcionamiento.
- Determinar los costos médicos de la prestación de servicios.
- Usuarios satisfechos.

Otro de los aspectos claves y de mayor consideración dentro de una organización es la gestión del talento humano por tener como eje primordial al factor humano, La ESE, desde esta gestión, genera y orienta sus propósitos a:

- Fortalecer las competencias y desarrollo del talento humano para contribuir con el mejoramiento de la prestación del servicio.
- Crecer en valores con el talento humano en general indistinto de la forma de contratación que mejore el clima laboral y la relación con los usuarios de la E.S.E CAMU Iris López Duran, compromiso, sentido de pertenencia, servicio al cliente, trabajo en equipo y liderazgo como eje fundamental

La Gestión Financiera es el siguiente aspecto clave, este es determinante para que la ESE tenga un buen control de sus operaciones financieras y por ende de sus finanzas y resulta de gran relevancia para la toma de decisiones y mantener la operatividad de la ESE. Este aspecto establece como propósitos.

- Garantizar el equilibrio financiero a través de uso racional de los recursos técnico científicos y administrativos y el mercadeo de los servicios ofertados por la red.
- Incrementar los ingresos del CAMU a través del mejoramiento de los procesos de recaudo, facturación y auditoría de cuentas.
- Programar austeridad en el gasto a partir de mecanismos de control del gasto y administración del presupuesto

En este orden de ideas, para la formulación de finalidades y procesos metas, la ESE establece su direccionamiento organizacional bajo el componente de: Establecer e implementar el proceso de planeación estratégica en la organización que permita plantear las acciones de una manera integral y garantizar sus logros

En cuanto a estrategias para mejorar los procesos de atención en salud y brindar un servicio con calidad, la ESE desde la gestión clínica pretende generar un modelo de servicio eficiente que involucre un cambio de cultura hacia el mejoramiento de sus servicios, en este sentido, los propósitos de la ESE para esta gestión se enfocan a:

- Contribuir al mejoramiento de las condiciones de salud y calidad de vida de la población a través de la organización integral e integrada de la oferta de servicios de salud de la red.
- Mejorar y fortalecer los servicios, en especial la atención de urgencias
- Fortalecer el programa de seguridad del paciente como eje transversal del proceso de atención
- Fortalecer la atención primaria en salud
- Establecer las rutas integrales de atención en salud acordes con la política de atención integral planteada por el ministerio de salud en su plan de desarrollo

Por último, dentro de paquete de gestión, se encuentra el de gestión por calidad, este comprende el mejoramiento continuo de todos los procesos de la ESE. Aquí se propone:

- Evidenciar el mejoramiento de la calidad en los procesos, a partir de la implementación de los sistemas integrales de gestión.
- Favorecer la participación social y comunitaria que aporte al desarrollo de una gestión humana e incluyente
- Desarrollar e implementar los procesos y sus líderes que permitan un eficiente gerenciamiento con resultados

• **Políticas Institucionales**

La ESE CAMU Iris López Duran, ha cimentado sus políticas institucionales sobre 4 fundamentos de políticas esenciales, que dan cumplimiento a la normatividad y regulación para las Empresas Social del Estado en la prestación de sus servicios de salud.

Como primera política institucional se describe la política de calidad, bajo este referente la ESE CAMU Iris López Duran de San Antero, Córdoba se compromete a asegurar la calidad, oportunidad, seguridad, accesibilidad y confianza de los servicios que presta, fortaleciendo las competencias de su talento humano, su capacidad tecnológica y financiera, en beneficio de la satisfacción de los usuarios y procurando un constante mejoramiento en todos sus procesos.

la siguiente es la política de seguridad del paciente, desde esta, la E.S.E CAMU Iris López Duran del Municipio de San Antero, catalogada como de primer nivel de atención en salud, prestando sus servicios de baja complejidad a la población municipio de San Antero, tanto el gerente, como todos los funcionarios de la E.S.E están comprometidos con la ejecución de prácticas seguras en sus procesos asistenciales y administrativos, para brindar un entorno seguro a los Pacientes, y reducir los eventos adversos, minimizando los riesgos e implementando barreras de seguridad eficientes, que consoliden en la ESE una cultura de seguridad del paciente de carácter proactiva y no punitiva que favorezca el aprendizaje y el mejoramiento continuo de cada uno de los procesos.

Seguida de esta, se encuentra la política del talento humano, que desde de la E.S.E CAMU Iris López Duran del Municipio de San Antero se basa en la gestión integral del Talento Humano acorde con la misión, visión, principios y valores de la misma, en este sentido, la ESE se compromete a mantener un talento humano competente con sentido de compromiso y pertenencia hacia la administración afianzada en la ética, los valores y el crecimiento personal, bajo buenas prácticas de manejo y uso eficiente de los recursos, a través de la compensación que permitan estímulos a los

servidores que demuestren un alto rendimiento con la obtención de los resultados esperados.

Para completar las políticas institucionales de la E.S.E CAMU Iris López Duran y culminar este apartado, la ESE adopta una política de gestión ambiental desde la cual, como empresa se compromete con el medio ambiente y donde mantiene al día un sistema de gestión y formación ambiental, como base para la mejora continua en la prestación de los servicios asistenciales. El empeño en la prevención y control de la contaminación, la segregación de los residuos y el reciclado, utilizando los criterios de eficiencia y ahorro de los recursos naturales, para la prevención y minimización de la contaminación ambiental.

Las políticas institucionales se encuentran publicadas en un lugar visible a todo los funcionarios y colaboradores de la ESE, y se han realizados socializaciones donde se ha compartido dicha política con cada uno de ellos

• **Modelo de Prestación de Servicios De Salud**

En la E.S.E CAMU Iris López Duran del Municipio de San Antero contamos con un modelo de atención integral, el cual parte de la perspectiva interdisciplinaria, identificando las necesidades y expectativas del usuario y su familia con relación a su condición de salud hasta definir el manejo y tratamiento a seguir, logrando así las metas de tratamiento definidas, su satisfacción y adhesión al tratamiento.

Como pilares del modelo de atención integral y referentes claves de calidad para la misma, la ESE se respalda en:

- Atención interdisciplinaria
- Identificación de necesidades y expectativas del usuario y su familia.
- Humanización del servicio.
- Atención segura y confidencialidad
- Tratamiento y rehabilitación de las patologías.

Tiene establecido un servicio con responsabilidad, consolidado a nivel municipal de acuerdo a la red departamental, y según los perfiles de su capacidad de oferta establecida a lo estipulado por la normatividad vigente para la red pública.

La E.S.E. está habilitada de acuerdo a su capacidad resolutive. Cuenta con una capacidad instalada para los servicios de nivel 1B, que se describe más adelante. Cuenta con un sistema establecido de referencia y contrarreferencia que interrelaciona la red de servicios del departamento y permite el flujo adecuado del nivel al que corresponde.

En aquellos casos cuando la ESE no cuenta con la capacidad para brindar la Atención integral, debe remitir a la institución que cuente con la complejidad y los recursos para garantizar la atención. Apoyo permanente por parte del CRUE.

Actualmente La E.S.E CAMU Iris López Duran del Municipio de San Antero no ha iniciado el proceso para desarrollar el modelo de atención integral en salud propuesto por el ministerio de salud y que parte de la Resolución 429 de 2016, por medio de la cual se adopta la Política de Atención Integral en Salud y de la Resolución 3202 de 2016. Por la cual se adopta el manual metodológico para la elaboración e implementación de las Rutas Integrales de Atención en Salud (RIAS), se adopta un grupo de rutas integrales de atención en salud desarrolladas por el Ministerio de Salud y Protección Social dentro de la Política de Atención Integral en Salud (PAIS), sin embargo se ha propuesto conformar un grupo de colaboradores para el diseño de las rutas integrales de atención en salud conforme al nivel de complejidad institucional y conforme a los servicios habilitados dentro de la red de prestadores del departamento de Córdoba.

Reorganización Administrativa y Fortalecimiento de la Gestión para La ESE CAMU Iris López Duran

Dentro de la reorganización administrativa y fortalecimiento de la gestión para la ESE CAMU Iris López Duran se deben incluir medidas dirigidas al fortalecimiento de la gestión institucional, lo cual puede implicar la redefinición de los procesos y procedimientos, fortalecimiento de los sistemas de información, rediseño y reorganización de la entidad. Tales como:

- Modelo de vinculación del personal que labora en la entidad.
- Mejorar los sistemas de información en todos los procesos desarrollados por institución.
- Realizar una adecuada inducción y reinducción de los procesos y procedimientos administrativos y asistenciales para minimizar reprocesos que generen incremento en los gastos.

Estructura Organizacional

La estructura organizacional u organigrama de la ESE CAMU Iris López Duran del municipio de San Antero, está constituida por tres niveles, dos de ellos directivos y uno operativo o de mandos medios descritos así:

Los Niveles Directivos conformado por (la junta directiva y gerencia) y cuya función, entre otras, está la de mantener la unidad de objetivos e intereses de la organización en torno a la misión y objetivos institucionales.

El Nivel Operativo o de mandos medios compuesto por las (área administrativa y financiera y área operativa y asistencial)

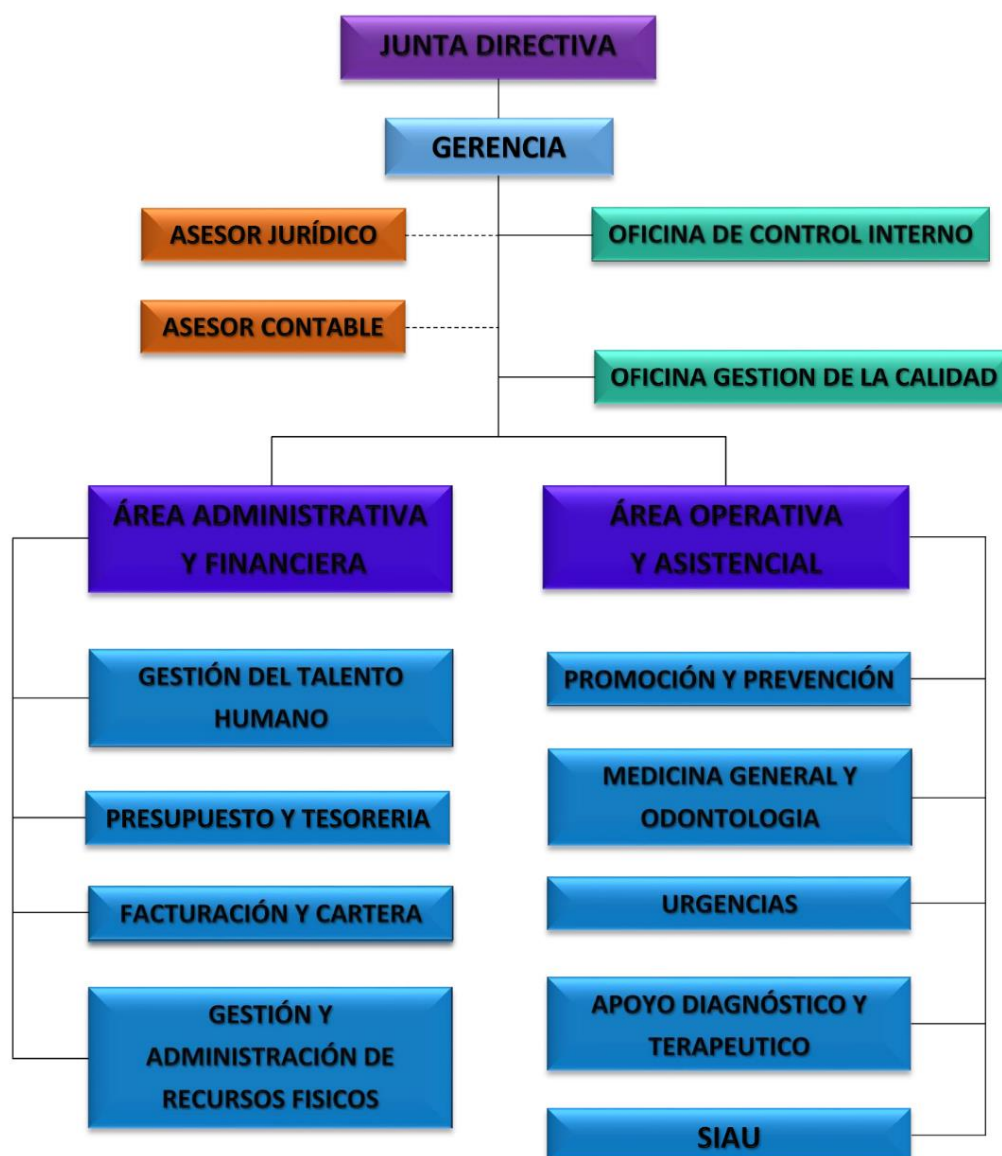
Dentro del **Área Administrativa y Financiera** se desprenden las unidades funcionales orientadas al apoyo administrativo de la ESE y encargadas de ejecutar, en coordinación con las demás áreas, los procesos inherentes a la gestión del talento humano, presupuesto y tesorería, facturación y cartera, así como la gestión y administración de recursos físicos.

Y por otro lado se encuentra el **Área Operativa y Asistencial** conformada por el conjunto de unidades orgánico – funcionales encargadas del proceso de prestación de servicios de salud preventivo y asistencial, como son: promoción y prevención, medicina general y odontología, urgencias, apoyo diagnóstico y terapéutico y SIAU. Ver Gráfica 8.

ORGANIGRAMA

ESE CAMU IRIS LÓPEZ DURAN

SAN ANTERO CÓRDOBA



Gráfica 8. Organigrama. ESE CAMU Iris López Duran. Fuente: Manual de funciones y procedimientos ESE CAMU Iris López Duran

Cada uno de los niveles contenidos en el organigrama, requiere para su funcionamiento de la provisión suficiente de talento humano capacitado; éste personal se vincula sea en propiedad (personal a término indefinido o de planta) o

de manera transitoria por necesidad del cargo (personal a término definido o por contratación).

Análisis Planta de Personal de ESE

El personal de la E.S.E se encuentra vinculado de la siguiente forma, algunos en cargos de planta, otros a través de empresas de servicios temporales y por prestación de servicios incumpliendo así las políticas de formalización laboral en materia de pensión, seguridad social, riesgos laborales y otros.

Según la vigencia a diciembre 31 2019 así se encuentra conformada la planta de personal de la ESE.

En lo referente a la composición de la nómina de planta en la actualidad la ESE CAMU Iris López Duran del Municipio de San Antero, se cuenta con una proporción de 22% de los funcionarios que ejercen funciones en la ESE son personal en la planta, de los cuales 65% son misionales y el 35% son del área administrativa.

Por otro lado, el 78% corresponden a personal indirecto de los cuales 64% son Misionales y el 36% son del área administrativa.

A continuación, se presenta una tabla que muestra la composición de la planta de personal de la ESE CAMU Iris López Duran del Municipio de San Antero actualmente vigente así:

Cargos Administrativos.

PLANTA ACTUAL	CARGOS ADMINISTRATIVOS									
	Directivo		Asesor		Profesional		Tecnico		Auxiliar	
	Numero	Valor mes	Numero	Valor mes	Numero	Valor mes	Numero	Valor mes	Numero	Valor mes
Activos sin condiciones especiales	1	4.052.549			4	11.467.494	0	0	1	1.648.390
Pre y Pensionables										
Aforados										
Trabajadores oficiales										
Vacantes										
TOTALES	1	4.052.549	0	0	4	11.467.494	0	0	1	1.648.390

Tabla 8. Cargos Administrativos. Fuente Planta de Cargos ESE CAMU Iris López Duran

Comprende un (1) cargo directivo, cuatro (4) cargos del nivel profesional, un (1) cargo de auxiliar para un total de planta administrativa de seis (06) cargos por valor de **\$17.168.432** que anualmente le representan a la Entidad un valor de **\$206.021.184.**

Cargos Vinculados con la Prestación de Servicios.

	CARGOS VINCULADOS CON LA PRESTACION DEL SERVICIO									
PLANTA ACTUAL	Directivo		Asesor		Profesional		Tecnico		Auxiliar	
	Numero	Valor mes	Numero	Valor mes	Numero	Valor mes	Numero	Valor mes	Numero	Valor mes
Activos sin condiciones especiales					2	6.082.790	2	4.860.610	12	21.004.745
Pre y Pensionables										
Aforados										
Trabajadores oficiales										
Vacantes										
TOTALES					2	6.082.790	2	4.860.610	12	21.004.745
PLANTA ACTUAL	SUBTOTAL		SUBTOTAL		TOTAL		EN CARRERA			
	ADMINISTRATIVOS		RESTACION SERVICIO				ADMINISTRATIVA			
	Numero	Valor mes	Numero	Valor mes	Numero	Valor mes	Numero			
Activos sin condiciones especiales	6	17.168.432	16	31.948.145	22	49.116.577	11			
Pre y Pensionables	0	0								
Aforados	0	0								
Trabajadores oficiales	0	0								
Vacantes	0	0								
TOTALES	6	17.168.432	16	31.948.145	21	49.116.577				
PORCENTAJE ADMON Y OPERATIVO		35%		65%						

Tabla 9. Cargos Prestación de Servicios. Fuente Planta de Cargos ESE CAMU Iris López Duran

En lo relacionado la planta vinculada en el servicio asistencial se evidencia que son dieciséis (16) funcionarios, que mensualmente devengan **\$ 31.948.145**, para un valor anual de **\$ 383.377.740**, esto concluye que la carga al proceso misional se encuentra en un porcentaje del 65%, también se puede observar que hay dos (2) cargos técnicos de saneamiento que le cuestan anualmente a la entidad \$58.327.320, que sumadas las prestaciones y contribuciones inherentes a esos cargos da un valor cercano a los \$ 100 millones de pesos. Es importante destacar que la E.S.E no cuenta con estudio de carga laboral frente al portafolio de servicios que presta, el cual sería importante para determinar la cantidad de personas necesarias para su funcionamiento.

La Contratación de servicios personales indirectos, estos servicios se contratan con todas las garantías normativas, este proceso presenta falencias puesto que no tiene indicadores que permitan hacer seguimiento que muestre la tendencia de la productividad y poder evaluar los compromisos adquiridos. La mayor parte de la producción asistencia de la ESE se cumple con personal contratado por este sistema, situación que preocupa dado que la movilidad de personal e inestabilidad laboral se pueden reflejar en falta de compromiso en el desempeño de su labor y por ende en

su producción. Esto lógicamente tiene su impacto tanto en indicadores de calidad y financieros.

Ante esta situación, y como alternativa de solución se plantea la necesidad de realizar estudios de cargos y carga laboral por puestos de trabajo, que permita determinar los cargos que realmente se necesitan para ser incorporados en la nómina y así cambiar el modelo de contratación de la entidad a fin reducir los costos de personal de nómina de la ESE.

Comparación Personal Contratado Vs Personal de Planta

COMPARACION PERSONAL CONTRATADO VS PERSONAL DE PLANTA			
CONCEPTO	ADMON	OPERATIVO	TOTAL
Servicios personales indirectos	60.578	108.643	169.221
Porcentual	36%	64%	100%
PERSONAL DE PLANTA	17.169	31.948	49.117
Porcentual	35%	65%	100%

Tabla 10. Comparación Personal Contratado Vs Personal de Planta. Fuente Elaboración propia.

En cuadro anterior se realiza una comparación de los porcentajes de personal de nómina con respecto al personal contratado y se observa lo que corresponde a servicios administrativos con respecto al personal asistencial, asociado a la prestación de los servicios.

Para comprender mejor la actual situación a la que se enfrenta la ESE CAMU Iris López Duran del municipio de San Antero, al estar categorizada en riesgo alto por parte del Ministerio de Salud y Protección Social en el año 2019. Se hace necesario realizar una mirada retrospectiva de la evolución de los ingresos de la ESE en los últimos años, específicamente desde el año 2014 hasta 2018, año de corte para la categorización.

Para detallar mejor este panorama, se muestra debajo la gráfica que muestra la forma como se comportaron los ingresos corrientes recaudados por concepto de ventas de servicios, según lo presupuestado por la ESE, y donde se evidencia que el porcentaje histórico de recaudo con respecto a lo presupuestado se mantiene en unos porcentajes muy bajos teniendo en cuenta que se trata de una ESE de primer nivel de atención, donde existe un alto porcentaje por giro directo que son recursos capitados donde debe estar asegurado un alto porcentaje de los ingresos, estos oscilan entre el 81% y el 88%, los años más bajos de recaudo fue el año 2016 con 65% y el año en que se obtuvo mejores recaudos fue el 2014 con 88% aproximadamente.

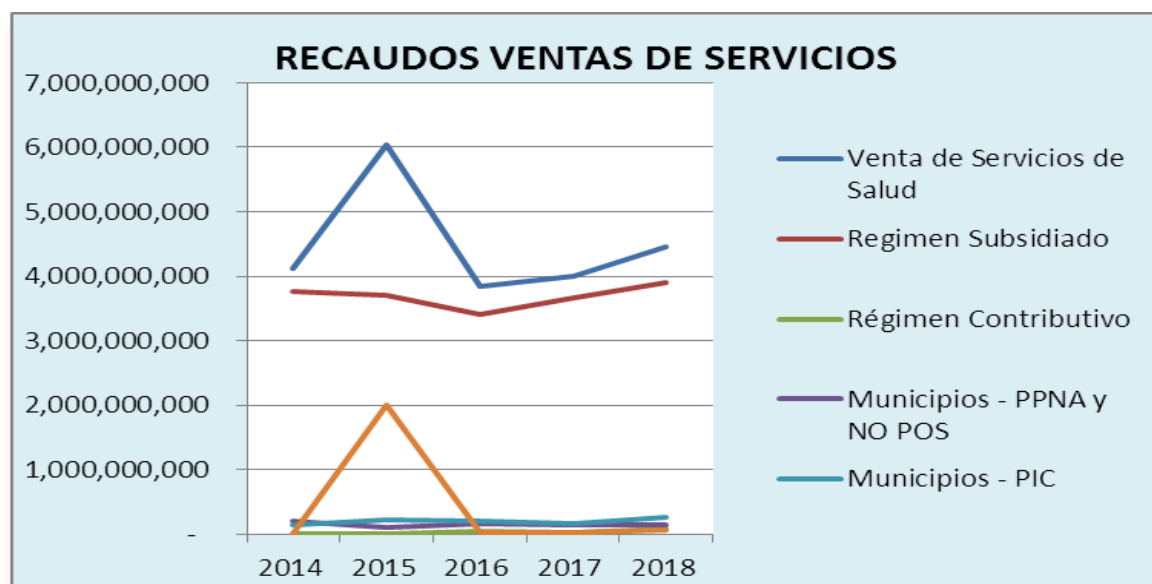
De igual manera, se observa que el principal pagador sigue siendo el régimen subsidiado el cual representa el 88% del total de los ingresos recaudados por la

entidad para el año 2018, seguido del plan de intervenciones colectivas con un 6% y los aportes para población pobre no asegurada el 3% y los demás pagadores el otro 3%, de los cuales forman parte el SOAT, el Fosyga (actual ADRES), el régimen contributivo, el Magisterio, Fuerzas Militares y Policía Nacional, entre otros.

Por lo anterior, como una de las principales medidas que se han de adoptar a dentro del Programa de Saneamiento Fiscal y Financiero, es la de mejorar los ingresos por recaudos por parte la entidad, con el fin de recuperar la sostenibilidad financiera en el mediano y largo plazo y de esta forma, poder sanear a la ESE.

A continuación, se presenta la gráfica donde se observa el recaudo de los principales pagadores de la entidad en los años 2014-2018.

Recaudos Ventas de Servicios ESE CAMU Iris López Duran



Gráfica 9. Recaudos Ventas de Servicios ESE CAMU Iris López Duran 2014-2018. Fuente: ESE CAMU Iris López Duran

Con relación a los egresos por compras anuales de insumos, se evidenció que la E.S.E cuenta con la existencia de un plan anual de adquisiciones de bienes y servicios, el cual se ha venido desarrollando de acuerdo a lo establecido en el plan. Sin embargo, el plan presenta debilidades como proyecciones no ajustadas de acuerdo a las necesidades actuales y no se realiza seguimiento y evaluación de éste.

El proceso de adquisiciones y servicios, aunque se encuentra escrito no se tienen indicadores de calidad y de control, lo que dificulta la implementación de auditoría del mismo; atendiendo a alternativas de solución ante esta situación, se debe fortalecer

este proceso estandarizando, construirle indicadores y hacer las auditorías respectivas oportunamente.

No existen procesos que midan la productividad de los servicios de salud y su relación con el consumo de bienes y servicios; con la compra de dispositivos médicos y equipos (biomédicos y no biomédicos), por lo tanto, no se lleva un mecanismo que contribuya a este tipo de mediciones, simplemente los registros presupuestales y contables son el soporte de lo ejecutado y consumido en cuanto a los recursos físicos.

Dentro del proceso de implementación de las NIIF se ha tratado de implementar a través de las políticas contables el control de los recursos físicos que contribuyan a generar información financiera útil y confiable.

Total Gastos ESE CAMU Iris López Duran Vigencia 2014-2018

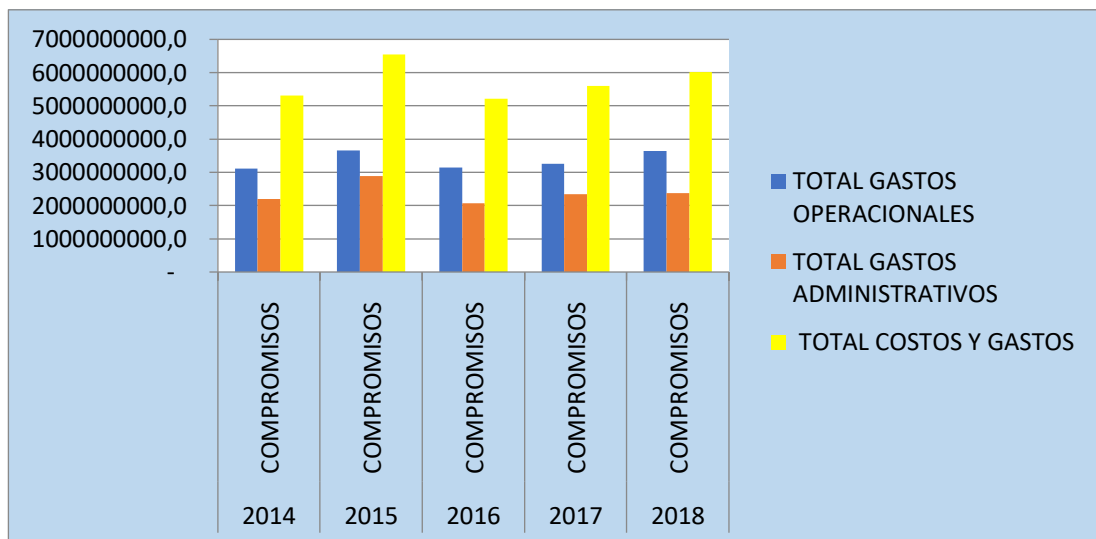
TOTAL GASTOS					
TOTAL COSTOS Y GASTOS	2014	2015	2016	2017	2018
	COMPROMISOS	COMPROMISOS	COMPROMISOS	COMPROMISOS	COMPROMISOS
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	3.111.418.454	3.663.589.895	3.143.786.103	3.262.578.832	3.642.952.846
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	2.196.205.490	2.886.700.448	2.065.679.939	2.337.152.980	2.366.537.718
TOTAL COSTOS Y GASTOS	5.307.623.944	6.550.290.343	5.209.466.042	5.599.731.812	6.009.490.564

TOTAL COSTOS Y GASTOS	2014	2015	2016	2017	2018
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	59%	56%	60%	58%	61%
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	41%	44%	40%	42%	39%
TOTAL COSTOS Y GASTOS	100%	100%	100%	100%	100%

Tabla 11. Total Gastos ESE CAMU Iris López Duran Vigencia 2014-2018. Fuente: ESE CAMU Iris López Duran

Mediante la tabla anterior se puede observar el comparativo de los gastos comprometidos y su monto total por vigencias dentro de las cuales se señala, que los gastos administrativos representan un porcentaje entre el 39% y el 42% en promedio, a excepción del año 2016 que fue del 44%, en el cual se realizaron gastos adicionales para ejecutar los convenios interadministrativos firmados con la entidad territorial., es por eso que esa vigencia los gastos administrativos representaron el 44 del total de los gastos mientras que los gastos operacionales en ese mismo año representan el 56%, cuando en las demás vigencias se mantiene en un porcentaje que oscila entre el 58% y el 61% en las demás vigencias objeto de análisis. En todo caso lo anterior muestra un porcentaje muy alto de gastos administrativos, teniendo en cuenta que es una empresa que presta servicios de salud, donde debe tener mayor representación los gastos operacionales.

Comparativo de Gastos Administrativos Vs. Operacionales ESE CAMU Iris López Duran



Gráfica 10. Comparativo de gastos administrativos vs. operacionales ESE CAMU Iris López Duran (2014-2018).
Fuente. Rendición de Cuentas 2019 ESE CAMU Iris López Duran

En el cuadro anterior, observamos el consolidado de todos los gastos de la institución para los últimos cinco años con un comportamiento similar a excepción del año 2015, donde se presentaron ingresos adicionales por valor de 2.003 millones de pesos que obligo a comprometer también gastos adicionales para ejecutar las actividades contratadas en esos convenios. Posteriormente a partir del año 2016 los ingresos disminuyen en un 20% ya que en esta vigencia no se firmaron los convenios interadministrativos del periodo anterior. Seguidamente en el año 2017 los gastos totales aumentan en un 7.5% y para el 2018 también aumentan en un 7.3%, manteniendo un comportamiento muy similar, sin embargo, no se tomaron las medidas de control y austeridad en los gastos, de conformidad con el comportamiento de los ingresos, generando esto un déficit presupuestal donde los gastos totales superaron los ingresos totales, siendo ello la causa por la cual la entidad fue categorizada en riesgo alto a través de la Resolución 1342 de 2019.

Estatutos

El CAMU Iris López Duran del Municipio de San Antero, fue creada mediante Decreto N° 132 de 1.998, emanado de la Alcaldía Municipal de San Antero – Córdoba y adoptó sus estatutos mediante el acto administrativo Acuerdo de Junta directiva No. 001 de 1.998, cuando es transformado en Empresa Social del Estado, y para ello se tuvo en cuenta que el artículo 197 de la ley 100 de diciembre 13 de 1.993, estableció que las entidades territoriales deberán disponer la reestructuración de las entidades descentralizadas cuyo objeto principal sea la prestación de servicios de salud con el fin de convertirlas en E.S.E., así como la Ley 136 de 194 y decreto 1876 de 1994.

La E.S.E. cuenta con un estatuto de contratación adoptado por la junta directiva, así mismo el gerente adopto el manual de contratación de la E.S.E. conforme a los lineamientos establecidos en la Resolución 5185 del 14 de diciembre de 2013 expedida por el ministerio de salud y protección social y su operatividad se ajusta integralmente a las necesidades de la E.S.E.

Ubicación

El CAMU Iris López Duran está ubicado en el municipio de San Antero, su población está ubicada en zona o perímetro urbano, y zona rural. En la zona urbana cuenta con una infraestructura vial y redes de servicios públicos domiciliarios. La cabecera municipal se encuentra conformada por veintiún (21) barrios y corresponde al 1.65% del área municipal y la zona rural donde hay mayor actividad agropecuaria o primaria. Debe brindar prestación de servicios de salud a 8 corregimientos, 21 veredas y 21 barrios. Este municipio con una vocación agropecuaria y turística, el Municipio de San Antero se encuentra privilegiadamente ubicado en la parte norte del departamento de Córdoba, en el caribe colombiano. Este centro urbano se ubica en la zona costera conformada por los Municipios de Canalete, los Córdoba, Puerto escondido, Moñitos y San Bernardo del Viento.

El Municipio de San Antero limita por el norte con el Mar Caribe, por el este con los municipios de Purísima y Coveñas, por el oeste con el Municipio de San Bernardo del Viento y por el sur limita con el municipio de Santa Cruz de Lorica.

Dista de la capital del departamento (Montería) a 75 kms; Para Montería y a la ciudad de Lorica a 19 km donde se encuentra nuestra cabeza de red, La ESE Hospital San Vicente de Paul de Lorica, el cual se encuentra a 23 minutos.

De acuerdo con la estructura e información analizada, tenemos que la empresa Social del estado se registra como razón social ESE CAMU Iris López Duran, adicionalmente cuenta con dos puestos de Salud donde se prestan servicios extramurales, pero aún no están habilitados, ubicados en los corregimientos de:

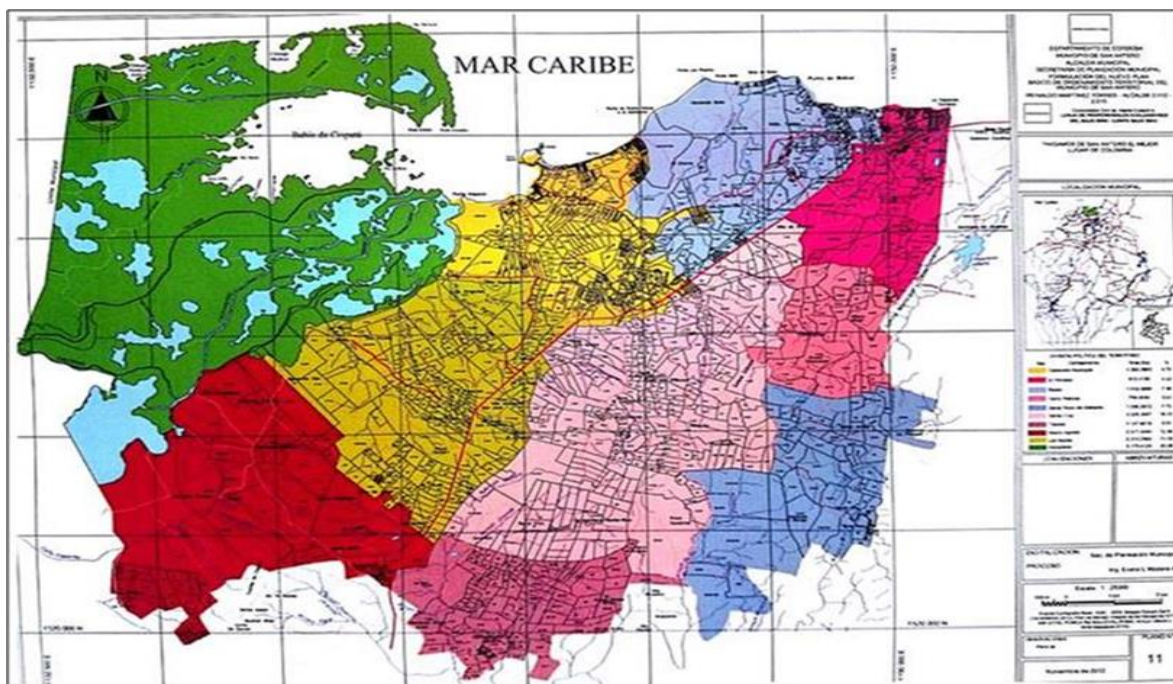
- El Porvenir
- Nuevo Agrado

Composición Zona Rural Del Municipio De San Antero

CORREGIMIENTO	VEREDA	COMUNIDAD
1. Santa Rosa	Sta. Rosa del Bálsamo , Pita, La Planada	Sta. Rita, Villero arriba La Planada
2. Nuevo Agrado Palermo	Nueva grado Leticia	Leticia Las Delicias, los secos, San Luis, San Nicolás, Santa Lucia, Sta. Teresita, Nueva España , Las Tres Marías
3. El Porvenir	El Porvenir, El Peñón	balneario de Córdoba, El Bobal
4. Cerro Petrona	Neva Esperanza	Villero Abajo, Chimborazo
5. Bijaito Punta Bello	Bijaito	Punta Bolívar, Calao, La Parrilla, Boca de Calao, Grau (parcelas de Grau),
6. Santa Cruz	Naranjo- Bajo grande	Cocorilla, Mosquito Bajo grande, Santa Cruz N°1 y Santa Cruz N°2
7. Tijereta	Nueva cocorilla	Arrollo hondo
8. Las Nubes	Tinajones, San Jose, el Progreso y cannan	Volcán

Tabla 12. Composición Zona Rural del Municipio de San Antero. Fuente: Alcaldía Municipal de San Antero

Mapa División política administrativa y límites, municipio de San Antero



Gráfica 11. Mapa División política administrativa y límites, municipio de San Antero. Fuente: Alcaldía Municipal de San Antero

La ESE CAMU Iris López Duran del municipio de San antero, según la red aprobada actualmente quedó dentro de la sub red del bajo Sinú con tipología IB, conformando subred del bajo Sinú con las ESE de los municipios de Lórica, Moñitos, San Bernardo del Viento, Momil, Purísima y Chimá en el departamento de Córdoba.

Subred Hospitalaria Bajo Sinú

LORICA	ESE Hospital San Vicente de Paul	II C
SAN ANTERO	ESE CAMU Iris López Duran	I B
PURISIMA	ESE CAMU Purísima	I A
MOMIL	ESE CAMU Momil	I A
CHIMA	ESE CAMU Chima	I A
SAN BERNARDO DEL VIENTO	ESE Hospital San José	I C
MOÑITOS	ESE CAMU Moñitos	I A

Tabla 13. Subred Hospitalaria Bajo Sinú. Fuente: ESE CAMU Iris López Duran

El Municipio de San Antero, cuenta con una población en la vigencia de 2019 de 33.662 habitantes proyectada según el censo del DANE 2005; de esta población 18.860 habitantes viven en la zona urbana y 14.802 habitan en la zona rural, y según el último censo realizado por el municipio tenemos una población real de 27.734 habitantes.

El sistema de comunicación vial interveredal son carreteables en malas condiciones que en invierno se desconectan, lo cual se manifiesta con aislamiento; El municipio tiene una extensión de 191 kilómetros cuadrados, El 20% de la extensión total de San Antero se encuentra en la zona urbana, es decir, 38.2 kilómetros cuadrados. El 80% de la extensión total del municipio pertenece a la zona rural, es decir, 152.8 kilómetros cuadrados, pavimentado en un 25% de la malla total.

Extensión Municipio de San Antero

Municipio	Extensión urbana		Extensión rural		Extensión total	
	Extensión	Porcentaje	Extensión	Porcentaje	Extensión	Porcentaje
San Antero	38.2 Km 2	20%	152.8 Km 2	80%	191 km 2	100%

Tabla 14. Extensión Municipio de San Antero. Fuente DANE.

En el municipio de San Antero la movilidad sólo se da por vía terrestre. No cuenta con servicio de transporte público para la zona rural; esto ha conllevado a que se prolifere de manera informal el mototaxismo y en el algún caso el uso de burros,

caballos y mulos. Los tiempos de llegada a cada una de las veredas, está calculado para la época de verano, incrementándose en un 80% en época de invierno.

9.2 DIAGNÓSTICO INTEGRAL DE LA ESE CAMU IRIS LOPEZ DURAN

Como proceso de análisis inicial se realiza un diagnostico integral de la ESE CAMU Iris López Duran del Municipio de San Antero, el cual, y del cual se desprende la siguiente información que refleja la situación actual de la ESE.

9.2.1 Problemas y Causas Priorizadas

- Desequilibrio financiero entre los ingresos, costos de producción y gastos, lo cual llevo a la entidad a la situación de riesgo alto, por tener unos compromisos mayores a los reconocimientos durante la vigencia 2018.
- Disminución de los ingresos recaudados de la entidad, y aunque se evidencia un incremento en la facturación de los Servicios de Salud; necesariamente no es el resultado positivo que se espera, ya que se está obteniendo perdida en el margen en la contratación. La forma de contratación con las EPS por el modelo de capitación ha venido presentando un margen de contratación negativo considerable, debido a que los usuarios demandan excesivamente los servicios de salud prestados por la E.S.E.
- La falta de un sistema de costos no permite llevar un control de los mismos en los diferentes servicios prestados en la entidad
- Incremento de las cuentas por pagar por desequilibrio financiero de cada vigencia.

Debilidades

- Retención de glosas y debilidad en el proceso de conciliación.
- Falta de integración entre los datos generados por la prestación de servicios con las áreas financiera y administrativa.
- Incremento de la cartera por falta de cumplimiento de compromisos de las aseguradoras.

- Falta de compromiso del personal contratado en la facturación de cada evento generado por la prestación de servicios.
- Falta de un centro de costos para determinar los parámetros de contratación con las aseguradoras.
- Fallas en la parametrización del sistema de información que permita generar facturación acorde a cada atención de beneficiarios por cada asegurador.
- Desequilibrio financiero entre los ingresos, costos de producción y gastos.
- Aumento de la edad de la cartera de entidades en procesos de intervención y liquidación.

Fortalezas

- Procesos estandarizados en el área financiera.
- Software para la generación de información financiera.
- Personal competente que lidera los procesos contables y maneja la información financiera.
- Compromiso de la gerencia en la implementación de estrategias de mejoramiento de recaudo.
- Actualización del Inventario de activos, cartera y cuentas por pagar.

Oportunidades

- Presentación e implementación del Programa de Saneamiento Fiscal y Financiero.
- Posibilidad de obtención de recursos del FONSAET para financiar el pago de pasivos registrados en el PSFF.

- Giros directos de recursos por prestación de servicios de salud a través de giros directos que garantizan cubrir parte de las obligaciones contraídas.
- Incremento anual de UPC por encima de lo estimado en la proyección de costos
- Compromiso de la Entidad Territorial para acompañamiento y apoyo efectivo en la implementación del PSFF.

Amenazas:

- No pago completo de obligaciones por parte de los aseguradores e incumplimiento de acuerdos de pagos por obligaciones conciliadas.
- Inoportunidad en la generación, glosas, conciliaciones y soportes de pago.
- No hay claridad de las cuentas canceladas que generan dudas en estados de cartera y aumento en las edades de la misma.
- Escasa efectividad de las mesas de conciliación realizadas con las diferentes Aseguradores por no tener claridad en los estados de cartera generados por falta de cruce de cuentas
- Falta de Control interno contable, que desborda la capacidad de respuesta de las áreas financieras de la ESE.
- Intervención y liquidación de entidades responsables de pago con pérdida de recursos para la ESE.
- Multiplicidad de actores y pasos en el flujo de recursos. Dentro de los cuales se destaca la intermediación entre aseguradores y prestadores por una tercera organización.

Formulación de Medidas

A raíz de esta situación y como alternativas de solución, esta propuesta sugiere la siguiente formulación de medidas para atender la problemática.

- Implementar medidas de austeridad en el gasto, de tal manera, que se logre obtener el ahorro operacional que contribuya a la cancelación de los pasivos objeto del PSFF.
- Desarrollar medidas de cobro coactivo que permita la recuperación de la cartera de difícil cobro, especialmente a las en intervención y liquidación.
- Implementar medidas que permitan el saneamiento de los pasivos y contribuyan a la cancelación de las cuentas por pagar.
- Fortalecimiento de los ingresos, mejorando la capacidad de negociación para el mejoramiento de los porcentajes de contratación y buscar la contratación del contributivo y la atención de los SOAT, ADRES y régimen especial.
- Mejorar en el modelo de prestación de servicios por la E.S.E. CAMU Iris López Duran del municipio de San Antero, para poder incursionar en el mercado contributivo, ADRES, SOAT y régimen especial que contribuya al fortalecimiento de los ingresos.

9.3 ANALISIS INTEGRAL DOFA Y MEDIDAS

El listado de problemas y causas relacionados a continuación corresponde a los detectados en el diagnóstico y análisis de los aspectos institucionales, administrativos, jurídicos y financieros, dentro de los cuales fueron priorizados en el siguiente resumen:

9.3.1 Análisis DOFA Listado de Problemas y Causas Identificados en el Diagnóstico

PROBLEMA 1:

Presupuesto deficitario ya que los compromisos superan a los ingresos ocasionando la calificación en riesgo alto a la entidad, toda vez que los ingresos disminuyeron y no se tomaron las medidas de austeridad y reducción de los gastos.

CAUSAS:

- No existe una estructura de gastos y estos han aumentado en mayor proporción, mientras los ingresos disminuyen.
- Porcentajes de contratación de EPS muy bajos en la cápita.
- No tomar las medidas de austeridad en el gasto genero el déficit presupuestal.

PROBLEMA 2:

El sistema de información no integra el área asistencial con el administrativo

CAUSAS:

- Altos subregistros por fallas humanas y en la integración del software.
- Se pierde tiempo conciliando información entre las distintas dependencias.

PROBLEMA 3:

Bajo recaudo por incumplimiento de tiempos de pagos por las EPS

CAUSAS

- Información de cartera de mala calidad, dificultando muchas veces el cobro a las EPS

PROBLEMA 4:

Rotación del personal muy alta dada por el tipo de vinculación del personal de contrato

CAUSAS:

- La mayor parte del personal es de contrato y su vinculación es por prestación de servicios OPS o a través de empresas de servicios temporales.
- Falta de capacitación y sentido de pertenencia de algunos funcionarios por el tipo de vinculación.

PROBLEMA 5:

Baja adherencia a los procesos administrativos y asistenciales de la institución.

CAUSAS:

- Falta de despliegue e implementación de los manuales de procesos y procedimientos asistenciales y administrativos

PROBLEMA 6:

Compra de suministros médicos a unos costos muy elevados, siendo más oneroso para la ESE.

CAUSAS:

- Por la situación financiera y el atraso en el pago de proveedores

PROBLEMA 7:

Disminución de los ingresos de la ESE en las últimas vigencias.

CAUSAS:

- Porcentajes de contratación de EPS muy bajos en la cápita.
- El proceso de facturación de servicios no es de buena calidad y no es oportuno
- Depuraciones de las bases de datos de los afiliados y el desmonte de los recursos de la Población Pobre No Asegurada (PPNA).

PROBLEMA 8:

Acumulación del pasivo de la ESE.

CAUSAS:

- Aumento de los compromisos superior a los ingresos y bajo recaudo de cartera

PROBLEMA 9:

Los gastos superan las ventas de servicios en la ESE

CAUSAS:

- Falta de Control más eficiente en los gastos de la Entidad.

ANALISIS DOFA Consolidado Institucional (Ver Anexo. 5)

A continuación se presenta el consolidado institucional, donde se analizan los problemas identificados y las causas asociadas y se procede determinar los más coyunturales y relevantes que han de ser considerados y han incidido en la situación actual de la ESE, priorizando aquellos factores internos y externos que se tendrán en cuenta para la determinación de las medidas de mediano y largo plazo, a través de las cuales se propone la entidad recuperar la solidez económica y financiera y la continuidad en la prestación de servicios:

Seguidamente se presenta la información relacionada en la matriz DOFA, Ver Anexo 5, Tabla 19. y posteriormente el Anexo 6. La Tabla 20. Matriz de Medidas que soportan al programa y a través de las cuales se propone el escenario financiero del PSFF

DEBILIDADES

- No existe una estructura de gastos por servicios y estos han aumentado en mayor proporción, mientras los ingresos han disminuido.
- No existe integración de sus sistemas computarizados entre lo administrativo y asistencial.
- Escasos mecanismos de control en el alcance de metas y objetivos.
- Carencia de un sistema de costos.
- Aseguradores no se ajustan al Modelo de contratación interna
- Nivel de endeudamiento por recursos que no deben ser asumidos por la ESE.
- Déficit marcado y sostenido durante las últimas vigencias.
- Cartera no corriente de difícil cobro o sin probabilidad de recuperación por derivarse de EPS en liquidación o intervención.
- Suministro de medicamentos y dispositivos médicos comprados unos costos muy elevados, cuyo valor resulta muy oneroso para el CAMU.
- Presupuesto deficitario que genera mayores costos en la contratación de bienes, servicios y gastos administrativos afectando la planeación del costo.
- Bajo recaudo por incumplimiento de tiempos de pagos por las EPS.

- Rotación de personal muy alta dada por el tipo de vinculación del talento humano a través de contratos de prestación de servicios.
- Alto subregistros por fallas humanas y en la integración de software.
- No existen políticas claras de contratación y parametrización de costos.

OPORTUNIDADES

- Formación y competencia de los servidores públicos.
- Alianzas estratégicas para ejecutar programas y proyectos
- Porcentaje de población de influencia que demanda los servicios
- Oferta de nuevas tecnologías
- Facilidad de acceso y transporte que rodea el entorno de la entidad
- Prioridades gubernamentales en políticas concretas que la favorecen la consecución de recursos para la dotación y tecnología
- Posibilidad de ampliación de nuestros servicios ofertados.
- El Programa de Saneamiento Fiscal y Financiero permitirá el ajuste en los procesos, adquisición de recursos y acompañamiento técnico para lograr metas.

FORTALEZAS:

- Nivel de competencia del Talento Humano.
- Nivel de pertenencia de los servidores públicos con la entidad
- Adopción de la política de seguridad del paciente y seguimiento a eventos adversos.
- Imagen posicionamiento y prestigio.
- Única IPS Pública de baja complejidad en el municipio.
- Conocimiento oportuno y capacidad de atención a las quejas y reclamos de sus grupos de interés.
- Capacidad de negociación.

AMENAZAS

- Acceso a fuentes de financiación para realización de proyectos.
- Contar con mecanismos de participación social en beneficio de los intereses de la ESE.
- Flujo de recursos variable.
- Competencia de otras IPS, por los mismos servicios que ofrece la ESE.
- Debilidad de entidades en fallos judiciales.

- Fuentes de ingresos dependientes de aseguradores en crisis financiera.
- Mercado libre de la salud.

MATRIZ DE MEDIDAS - Consolidado Institucional (Ver Anexo 6. Tabla 20)

Comprende las medidas propuestas con el fin de continuar el proceso de mejoramiento continuo y terminar de sanear la ESE CAMU Iris López Duran del Municipio de San Antero, dentro de la formulación de las medidas que soportan el programa y mediante las cuales la ESA espera recuperar la solidez económica y financiera para la ejecución integral del PSFF.

Con base en el análisis realizado a la entidad se ha definido la Intervención a través de medidas que involucran cuatro categorías así: Reorganización administrativa, racionalización del gasto, Fortalecimiento de los ingresos, y Saneamiento de pasivos. No se adoptan medidas de reestructuración de la deuda porque la entidad nos tiene deuda pública a la fecha.

9.4 INTERVENCION I. REORGANIZACION ADMINISTRATIVA Y FORTALECIMIENTO DE LA GESTION.

Esta incluye medidas dirigidas al fortalecimiento de la gestión institucional, lo cual puede implicar la redefinición de los procesos y procedimientos, fortalecimiento de los sistemas de información, rediseño y reorganización de la entidad

Medida 1: Cambiar el Modelo de vinculación del personal que labora en la entidad.

Esta medida está encaminada a resolver el **problema número 4** que hace relación a la forma de vinculación del personal a través de contratos de prestación de servicios lo cual genera mucha rotación en el personal que genera falta de compromiso y sentido de pertenencia, bajos rendimientos en los procesos y ocasiona otros problemas como los procesos laborales en contra de la ESE y mayores costos para atender esas obligaciones. Todo esto genera aumento en los gastos por pérdidas de tiempo y reprocesos que toca corregir situaciones administrativas.

Las acciones para el desarrollo de esta medida son:

- Realizar el estudio de formalización laboral, que a su vez permita cambiar el modelo de contratación y determinar el personal que realmente se requiere en la prestación de los servicios, con lo cual también se puede reducir costos en los servicios personales indirectos.
- Estandarización de procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal por parte de la oficina de calidad
- Además de lo anterior mejoraría el rendimiento del personal y mayor sentido de pertenencia por la continuidad en los procesos y la estabilidad laboral.
- Aprovechar la formación y competencia de nuestro personal para fortalecer los procesos internos

Medida 2: Integrar la información financiera y administrativa que permita mejorar los sistemas de información en todos los procesos desarrollados por institución.

Esta medida va encaminada a solucionar el **Problema No.2**, donde se pretende resolver el hecho de contar con un software que integre todos los procesos administrativos y financieros de la entidad. Las acciones para el desarrollo de esta medida son:

- Integración de software que permita determinar cada una de las necesidades asistenciales para los módulos de historia clínica y control e integración de estos con los procesos administrativos.
- Realizar el análisis de los sistemas de información utilizados en la ESE, discriminando la situación de la red de datos, hardware con que cuenta la ESE para la sistematización de la información, software utilizado y la integralidad del sistema de información

Los costos de la implementación de la medida: Se requerirán recursos adicionales por cuanto se contemplan necesidades de adquisición de software integral y la implementación del sistema de costos. Por tal motivo, se debe establecer un monto aproximado de \$115.000.000 millones de pesos para la actualización de módulos y adquisición de otros módulos que integren las diferentes áreas, los costos de esta medida hacen parte del presupuesto de gastos de la entidad para la vigencia 2020.

Lo anterior mejoraría la calidad de la información en todos los procesos de la entidad, generando información ágil, oportuna y de buena calidad, útil para la toma de decisiones.

Medida 3: Realizar el despliegue de los procesos y procedimientos administrativos y asistenciales a través de una adecuada inducción y reinducción para minimizar reprocesos que generen incremento en los gastos

Esta medida va encaminada a solucionar el **problema No.5**, Falta de despliegue e implementación de los manuales de procesos y procedimientos asistenciales y administrativos.

Las acciones para el desarrollo de esta medida son:

- Realizar estudio de modernización institucional
- Actualizar el manual de funciones y competencias laborales de la empresa
- Actualización de los manuales de procesos y procedimientos existentes en la entidad
- Socialización de todos los manuales con todo el personal que labora en la ESE
- Realización de auditorías que permitan el seguimiento, para el mejoramiento de todos los procesos

9.5 INTERVENCION II. ADOPCIÓN DE MEDIDAS DE RACIONALIZACIÓN DEL GASTO

Medida 5. Disminuir los gastos de la ESE en el año 2020, en un 13%, especialmente los gastos por servicios personales indirectos, en el año 2021 disminuye el 12% y a partir del 2022 hasta el 2024 un incremento normal del 2.7%, con respecto al año anterior.

Esta medida va encaminada a solucionar el **problema No.1**, que hace relación al presupuesto deficitario que viene presentando la ESE debido a que los compromisos superan a los ingresos ocasionando la calificación en riesgo alto a la entidad, toda vez que los ingresos disminuyeron y no se tomaron las medidas de austeridad y reducción de los gastos.

Para dar cumplimiento a esta medida se atenderán las siguientes acciones:

Adopción de todas las medidas contenidas en la propuesta para la ejecución del PSFF, dentro de las cuales se resaltan las siguientes con relación a este punto:

- Implementación de una estructura de gastos que permita ejercer control de los mismos en la misma proporción que se generen los ingresos con base en los recaudos.
- Mejorar los porcentajes de contratación en la cápita con todas las EPS subsidiadas, que son el principal pagador de la entidad.

- En cuanto a los gastos de funcionamiento disminuir, lo que implica un gasto más moderado y austero respecto a la vigencia pasada.
- En cuanto a los servicios personales indirectos se requiere de la racionalización y la austeridad del gasto por este concepto, ajustándose a las necesidades, para esto se debe realizar un estudio de cargas laborales necesarias.

Se le sugiere a la ESE, que haga un Análisis ocupacional integral por productividad laboral, cargas y perfiles por competencias y contratación de servicios de salud, para que, a través del método de puntos de sueldos y salarios, determine la carga laboral y prestacional y demás que realmente necesita, sin menoscabo de fomentar la deslaboralización y flexibilización laboral que le permita racionalizar más el gasto.

9.6 INTERVENCION III. FORTALECIMIENTO DE LOS INGRESOS

Medida 6. Aumentar el recaudo en ventas de servicios en un 7% para el año 2020, para el año 2021 en un 1% y a partir del 2022 en adelante el 2% de incremento hasta finalizar el Programa de saneamiento fiscal y financiero.

Esta medida va encaminada a solucionar el **problema No.7**, Bajo recaudo por incumplimiento de tiempos de pago por la EPS, causado por información de cartera de mala calidad dificultando el cobro a las EPS.

Este problema se ha de afrontar mediante las siguientes acciones:

- Establecer políticas de mejoramiento de recaudos en la entidad.
- Acciones efectivas contra las EPS_S y entes territoriales que incumplan sus obligaciones en el flujo de los recursos.
- Interposición de las acciones judiciales después de agotadas las etapas de cobro persuasivo y pre jurídico.
- Solicitudes de cesión de cartera a los entes territoriales a fin de optimizar el flujo de los recursos del régimen subsidiado.
- Optimizar el proceso de facturación y radicación de cuentas ante las E.P.S eficiencia, calidad y confiabilidad en la elaboración y presentación de informes presupuestales y contables.

Se espera de acuerdo a lo establecido en la propuesta del PSFF respecto de los ingresos a recaudar, el cumplimiento de metas de eficiencia en el recaudo sobre la facturación que este se incremente de manera gradual y hacer los mayores esfuerzos en el régimen contributivo y subsidiado.

Medida 7. A partir del año 2020 mejorar la facturación en un 5%, para el año 2021 el 1% y para los demás años del programa en un 2%.

Esta medida va encaminada a solucionar el **problema No.8**, Disminución de los ingresos de la ESE en las últimas vigencias, causado por un proceso de facturación de servicios que no es de buena calidad y no es oportuno

Para esta medida se han propuesto las siguientes acciones:

- Realizar seguimiento mensual y entregar la facturación de forma oportuna que permita el cobro eficiente de la misma.
- Acciones efectivas contra las EPS_S y entes territoriales que incumplan sus obligaciones en el flujo de los recursos.
- Optimizar el proceso de facturación y radicación de cuentas ante las E.P.S eficiencia, calidad y confiabilidad en la elaboración y presentación de informes presupuestales y contables.

Se espera de acuerdo a lo establecido en la propuesta del PSFF respecto de los ingresos a recaudar, el cumplimiento de metas de eficiencia en el recaudo sobre la facturación que este se incremente de manera gradual y hacer los mayores esfuerzos en el régimen contributivo y subsidiado

Medida 8. Mejorar los porcentajes de contratación capitada con las EPS, y facturar todos los servicios prestados como SOAT, ADRES, entre otros.

Esta medida va encaminada a solucionar el **problema No.7**, en cuanto al bajo recaudo por incumplimiento de tiempos de pagos por las EPS. La medida se implementará a través de las siguientes acciones:

- Exigibilidad del pago de los valores no glosados efectivamente radicados.
- Depuración al 100% de la información de cartera, a través de la circular 030 que permita mejorarlos recaudos de la entidad.
- Acciones efectivas contra las EPS_S y entes territoriales que incumplan sus obligaciones en el flujo de los recursos.
- Interposición de las acciones judiciales después de agotadas las etapas de cobro persuasivo y pre jurídico.
- Solicitudes de cesión de cartera a los entes territoriales a fin de optimizar el flujo de los recursos del régimen subsidiado.
- Utilizar la prestación integral de servicios que permita implementar el plan de mercadeo y portafolio de servicios.
- Optimizar el proceso de facturación y radicación de cuentas ante las E.P.S eficiencia, calidad y confiabilidad en la elaboración y presentación de informes presupuestales y contables.

Se espera de acuerdo a lo establecido en la propuesta del PSFF respecto de los ingresos a recaudar, el cumplimiento de metas de eficiencia en el recaudo sobre la facturación que este se incremente de manera gradual y hacer los mayores esfuerzos en el régimen contributivo y subsidiado.

Bajo este mismo propósito, se deben incluir las siguientes acciones.

- Incluir en el sistema de información los parámetros de contratación por empresa. Los contratos celebrados con empresas responsables de pago por venta de servicios de salud deben ser parametrizados en el sistema de información, tarifa, paquetes, usuarios, insumos, medicamentos entre otros, antes de iniciar su ejecución para garantizar la facturación, seguimiento y control por empresa.
- Realizar seguimiento trimestral a los contratos por capitación y por eventos que permita verificar su favorabilidad o desfavorabilidad con respecto a nuestros costos.
- Renegociar contratos y definir tarifas competitivas acordes a los costos de prestación de servicios.
- Establecer los valores reales de cartera a favor de la ESE.
- Fortalecer el Plan de Auditoría para el Mejoramiento de la Calidad.
- Fortalecer los servicios con elementos diferenciadores que permita la fidelización de usuarios y la captación de nuevos nichos de mercado.

9.7 INTERVENCION IV. SANEAMIENTO DE PASIVOS

Medida 9. Lograr el apalancamiento financiero para el pago total del pasivo.

Esta medida va encaminada a solucionar el **problema No.10**, en cuanto a la acumulación del pasivo de la ESE, que permitan su cancelación total durante la ejecución del PSFF.

Dentro de las acciones a ejecutar se encuentran:

- Disminuir aquellos gastos de personal indirecto y todos aquellos sobre los cuales se pueda ejercer medidas de austeridad.
- Adoptar un Programa de Saneamiento Fiscal y Financiero con el apoyo del Ministerio de Salud y Protección Social y del Ministerio de Hacienda y Crédito Público como lo establece la normatividad vigente, que brinda mecanismos para sacar adelante a las E.S.E. publicas categorizadas en riesgo medio y alto, incrementando ingresos y recaudos y haciendo racionalización de gastos, saneando los pasivos y fortaleciendo la gestión institucional.
- La ESE registra Pasivos Corrientes a junio 30 de 2019 por el orden de los \$ 367 millones que representan el 20% y pasivos mayores a 360 días por valor de

\$1.459 millones que representan el 80% para un total de pasivos de \$1.826 millones de pesos, por lo que se requeriría renegociar esta deuda en condiciones y plazos benéficos y determinar acciones mediante las cuales la ESE amortice las obligaciones existentes y determine las fuentes de recursos con las que serán atendidas, incluyendo entre otros los recursos provenientes del ahorro generado por la aplicación del presente programa.

- Gestionar recursos del FOSAET para la cofinanciación de los pasivos ante el departamento y además con el ente territorial municipal.
- Saneamiento de aportes patronales.
- Analizar y detectar el origen del saldo por depurar.
- Circularizar al tercero informando los saldos pendientes de pago.
- Realizar una mesa de trabajo entre contabilidad y áreas involucradas a fin de ajustar los cruces contables a que haya lugar.
- Establecer periodicidad de reunión del comité de sostenibilidad contable para presentar gestión adelantada, soportes y lineamientos a seguir.
- Verificar las contingencias que puedan significar riesgo financiero para la ESE y registrarlas debidamente en los estados financieros.
- Fortalecer los aspectos técnicos, jurídicos, administrativos y financieros para una óptima negociación y contratación de servicios a través de operadores.
- Crear mecanismos de reordenamiento, reorganización y modernización del hospital, orientado a disminuir los costos no misionales y mejorar la productividad de la E.S.E.
- Organizar debidamente el comité de sostenibilidad financiera de la ESE.
- Lograr diferenciar a la ESE dentro del mercado como un CAMU seguro minimizando los riesgos.
- Fortalecer los mecanismos de defensa jurídica en los términos de ley.
- Establecer sistema de costos de los servicios para nuevas negociaciones.
- En cuanto a los gastos de funcionamiento disminuir, lo que implica un gasto más moderado y austero respecto a la vigencia pasada.
- En cuanto a los servicios personales indirectos se requiere de la racionalización y la austeridad del gasto por este concepto, ajustándose a las necesidades, para esto se debe realizar un estudio de cargas laborales necesarias
- Se le sugiere a la ESE, que haga un análisis ocupacional integral por productividad laboral, cargas y perfiles por competencias y contratación de servicios de salud, para que, a través del método de puntos de sueldos y salarios, determine la carga laboral y prestacional y demás que realmente necesita, sin menoscabo de fomentar la deslaboralización y flexibilización laboral que le permita racionalizar más el gasto.

De igual modo, debe hacerse un inventario al día de medicamentos, insumos y gestión de insumos y dispositivos médicos y proyectar con ellos el consumo para terminar la vigencia y sin perder los criterios de farmacovigilancia y tecno vigilancia con buenas prácticas de seguridad del paciente, sin establecer procesos de

anualidades en la causación, en donde lo no consumido se cargue a la vigencia posterior del 2020 y los sobrantes puedan ser intercambiables por los que se necesitan con los mismos proveedores. En cuanto a la adquisición de servicios y el mantenimiento debe realizarse con el personal que se tenga a mano y racionalizar estos contratos en la próxima vigencia.

9.8 INTERVENCION V. RESTRUCTURACIÓN DE LA DEUDA

La ESE CAMU Iris López Duran del municipio de San Antero, por lo analizado, no requiere reestructuración de la deuda toda vez que viene en un proceso de cumplimiento de sus obligaciones, en la medida que los recursos se lo han permitido y además no tiene deuda pública.

10. ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN

Tomando como referente la tabla 3 de Definición de Estrategias, se comienza a especificar las metas correspondientes para cada una de dichas estrategias, así como concretar y establecer los indicadores de evaluación para las metas planteadas. Por lo tanto, en esta etapa del documento, se comienza a delimitar la propuesta de PSFF para la ESE CAMU Iris López Duran del municipio de San Antero para la vigencia 2020-2024.

La siguiente tabla proyecta una serie de estrategias de evaluación concretas para cada una de las metas destinadas a cumplir con la ejecución de un PSFF para la ESE, cada meta ligada a un indicador que evalúa el porcentaje mínimo o máximo para dicha meta. A continuación, se amplía lo descrito en siguiente tabla.

Evaluación de Estrategias PSFF ESE CAMU Iris López Duran

ESTRATEGIA	META	INDICADORES DE EVALUACIÓN
Establecer las metas del Programa de Saneamiento Fiscal y Financiero de la ESE para la vigencia 2020-2024.	Lograr un reporte claro de la situación financiera y operativa de la ESE 2019. Definir los objetivos del PSFF 2020-2024 para la ESE	100% reporte financiero de la ESE. a mayo 2020
Avanzar en los planes de mejoramiento, como punto de retroalimentación y mejora continua en los procesos internos de la ESE.	Consolidar una Matriz DOFA para el PSFF para la ESE	100% matriz DOFA con las Estrategias priorizadas a mayo 2020
Lograr el cumplimiento de los requerimientos mínimos de habilitación de los servicios para la atención de la demanda requerida.	Certificar los parámetros mínimos para la habilitación de los servicios de salud de la ESE.	100% de servicios de salud habilitados a Dic 2020

ESTRATEGIA	META	INDICADORES DE EVALUACIÓN
Realizar un estricto control y seguimiento al desarrollo de los planes de mejoramiento.	Definir los indicadores para el seguimiento de los planes de mejoramiento.	100% de Indicadores definidos para planes de mejoramiento a 30 de junio 2020
Establecer un sistema de costos de cada uno de los servicios de la institución.	Parametrizar un sistema de costos de la prestación de los servicios de la ESE.	Sistema de costos implementado en un 100% de los centros de costos de la ESE al finalizar el PSFF.
Análisis de las cargas laborales identificación de los tiempos de ocio.	Reestructurar la carga laboral y actualización de manuales de procesos, procedimientos y funciones.	50% de reestructuración y actualización de la carga laboral y manual de procesos y funciones para 2020, incrementando en un 12,5% hasta completar el 100% al finalizar el PSFF
Implementar un sistema de control para la optimización de los gastos generales.	Tener un mejor de control de gastos a través de medidas adoptadas en el PSFF de la ESE	33% de disminución de gastos generales.
Depurar la información contable de la institución saneando los pasivos y reflejando la real situación de ESE.	Gestión de información de cartera y pago de pasivos.	100% depuración de información cartera. 100% de pago de pasivos al finalizar vigencia 2024.
Optimización de los procesos de facturación por venta de servicios de salud para el incremento de los recaudos	Mejorar el sistema de recaudo a través de una facturación eficiente y mejorando los procesos de contratación con las EPS.	Aumento de recaudo en ventas de servicios en un 7% para 2020 y a partir del 2021 en adelante el 2% del incremento hasta finalizar el PSFF
Control sobre la exigibilidad del pago de los valores no glosados	Exigibilidad del pago de los valores no glosados efectivamente radicados	100% de Efectividad en la exigibilidad del pago de los valores no glosados.

ESTRATEGIA	META	INDICADORES DE EVALUACIÓN
dentro del tiempo estipulado para el pago		
Presentación de acciones dentro del programa de saneamiento fiscal y financiero para el saneamiento de pasivos de la ESE.	Lograr el apalancamiento financiero para el pago total del pasivo.	100% de cancelación total de pasivos al finalizar la ejecución del PSFF.
Realizar ajustes al Plan de Auditoria para el Mejoramiento de la calidad para estandarizar procesos de acuerdo con la norma de acreditación en salud.	Actualización y seguimiento del PAMEC.	100% de ejecución del PAMEC a 30 diciembre 2020
Disminuir el número de demandas interpuestas a la ESE.	Optimizar los procesos de contratación, prestación de servicios y conciliaciones.	50% de disminución de demandas interpuestas a la ESE. Finalizar 2020 e incrementar hasta completar un 90% al finalizar el PSFF.
Lograr que la ESE de ser posible resuelva a su favor el 70% de las demandas impuestas.	Consolidar un completo acervo probatorio para la buena defensa ante demandas impuestas a la ESE.	70% procesos judiciales resueltas a favor de la ESE al finalizar el PSFF.
Cuantificar y registrar debidamente en los estados financieros las contingencias de riesgo que se pueda presentar dentro de la ESE.	Verificar las contingencias que puedan significar riesgo financiero para la ESE y registrarlas debidamente en los estados financieros.	100% de Contingencias registradas en los estados financieros a diciembre 2020.

Tabla 15. Evaluación de Estrategias PSFF ESE CAMU Iris López Duran. Fuente: Elaboración Propia

Una vez establecidos los criterios o indicadores de evaluación para las estrategias y metas, estos han de ser monitoreados continuamente a fin de llevar un control en la ejecución del PSFF e ir retroalimentando el programa mediante un análisis que permitan el ajuste de las medidas de intervención o reasignando responsabilidades en la ejecución de las mismas si es del caso.

11. PRESUPUESTO

11.1 PRESUPUESTO DEL PSFF PARA LA ESE CAMU IRIS LÓPEZ DURÁN

La propuesta estima para la ejecución del Programa de Saneamiento Fiscal y Financiero de la ESE CAMU Iris López Duran del Municipio de San Antero, un presupuesto de financiación de \$ 1.826.407.861, es de aclarar, que para el primer año no se proyectan ejecutar recursos en el pago de pasivos, sino el costo de las medidas por valor de \$103.000.000, los cuales deberán ser girados por el Municipio de San Antero, PSFF, sin embargo, a partir del año 2021 se deben ejecutar los \$500.000.000 que se recibirán como aportes de cofinanciación por recursos de FONSAET más el ahorro operacional por valor de \$ 139.316.059 y en los años siguientes se proyecta ejecutar en la medida que el ahorro operacional generado por los excedentes financieros obtenidos de los años 2021 hasta el 2024, tal como deben aparecer proyectados para el pago de los pasivos objeto de saneamiento en el PSFF de ESE CAMU Iris López Duran del Municipio de San Antero.

- **Posibles Ingresos que Financiaran al Programa para La ESE.**

La ESE cuenta con un total de \$ 1.826.407.861 para la financiación del Programa de Saneamientos Fiscal y Financieros distribuidos así:

INGRESOS	2020-2024
• Recursos del Municipio para el costo de las Medidas del PSFF	\$ 103.000.000
• Recursos FONSAET (art.2 Ley 1608/13)	\$ 500.000.000
• Ahorro Operacional del 2020 al 2024	<u>\$ 1.326.407.861</u>
• TOTAL, FINANCIACION PARA EL PSFF	\$ 1.929.407.861

Tabla 16. Presupuesto del PSFF ESE CAMU Iris López Duran. Fuente: ESE CAMU Iris López Duran

Como soporte de las fuentes de financiación proyectadas en la propuesta para el PSFF y las cuales serán utilizadas para el pago de los pasivos con corte al 30 de diciembre de 2019, han de tener como soporte:

- El Certificado de Secretaría Desarrollo de la Salud de Córdoba- Recursos FONSAET (Art. 7 Ley 1608/13) por valor señalado.

- El Certificado de aportes Municipal para el costo de las medidas por el valor de indicado.

11.2 PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA DE UN PSFF PARA LA ESE CAMU IRIS LÓPEZ DURÁN

COSTOS DIRECTOS		
Concepto	Valor por actividad	
Elaborar el diagnostico de ESE CAMU IRIS LOPEZ DURAN DE SAN ANTERO, con la información de la herramienta en Excel para su presentación y aprobación.	\$6.580.000	
Determinar posibles nuevos ingresos que contribuirán a mejorar la situación económica en la Entidad	\$6.580.000	
Analizar diferentes alternativas para mejorar la Producción en la prestación del servicio de salud en la ESE	\$6.580.000	
Evaluar los Gastos y el Ahorro en la empresa Social del Estado, que le permitirá un mejor control y racionalización del gasto y estimar la reducción, pago y saneamiento de pasivos, con el fin de disminuir la deuda pendiente a la fecha de la vigencia actual	\$6.580.000	
Establecer la metodología a desarrollar para la elaboración del Plan de Saneamiento Fiscal y Financiero de la ESE.	\$6.580.000	
Total costos directos	\$32.900.000	
COSTOS INDIRECTOS		
Concepto	%	valor
Retenciones 11%	11%	\$3.619.000,00
Retención en la fuente por servicios	6%	\$1.974.000
Gravamen financiero 0,004%	0,004%	\$1.316
Pólizas contractuales 1%	1%	\$329.000
Costos indirectos		\$5.923.316
Total costos directos e indirectos		\$38.823.316
Utilidad esperada	5%	\$1.941.166
VALOR DEL PROYECTO		\$40.764.482

Tabla 17. Presupuesto de Propuesta PSFF ESE CAMU Iris López Duran. Fuente: Elaboración Propia

12. CONCLUSIONES

La propuesta de intervención denominada Elaboración de un programa de saneamiento fiscal y financiero de la ESE CAMU Iris López Durán del municipio de San Antero, Córdoba para la vigencia 2020-2024. Siguiendo la metodología de marco lógico estructuró un PSFF atendiendo especificaciones del Ministerio de Hacienda y Crédito Público y realidad financiera de la ESE.

De igual forma, se dio desarrollo de los objetivos de la propuesta, que, en primer lugar, determinó que el déficit presupuestal de la ESE es debido a que la facturación de servicios de salud es inferior a los gastos de la vigencia en la actualidad, y el recaudo es aún menor, motivos que generaron las causas que categorizaron en riesgo alto a la E.S.E

Para dar alternativas de solución a la situación financiera de la ESE, la propuesta involucró de manera activa a los actores principales en la formulación de un ideas y estrategias para adoptar dentro de PSFF, estas medidas estuvieron principalmente guiadas a aumentar la facturación y contener el gasto, hasta lograr el equilibrio entre el ingreso y los gastos, y con el transcurrir del tiempo poder generar excedentes financieros, siempre que se logre mejorar en el indicador de recaudos.

La metodología desarrollada para la elaboración de un PSFF se planteó sobre la necesidad de estructurar una propuesta cuya finalidad es la de apoyar algunos objetivos estratégicos de la ESE, que partieron de una realidad institucional en cuanto a la situación financiera, se formularon las estrategias, las metas e indicadores para la respectiva evaluación de un PSFF encaminado a corregir errores, reorganizar, cualificar actores, equilibrar las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar en el presupuesto, para generar una sostenibilidad financiera y el fortalecimiento institucional de la ESE CAMU Iris López Durán.

Así mismo, la propuesta contempló que la contención del gasto debe generarse a través del rediseño de la estrategia de contratación de los recursos necesarios para la prestación de los servicios de salud.

Al final se sintetizó y formuló una propuesta para el desarrollo de un Programa de Saneamiento Fiscal y Financiero, desde el cual, la ESE logre la obtención de los siguientes resultados:

- Unos resultados de equilibrio presupuestal y operacional aceptables.
- Una categorización del Riesgo Fiscal y Financiero sin riesgo.
- Una Atención en salud comprometida con el usuario más pobre y vulnerable y de

calidad.

- Unos servicios complementarios que consoliden la buena atención de la ESE.
- Un desarrollo de la capacitación para mejorar las destrezas de los trabajadores.
- Fortalecimiento de los servicios más álgidos de consulta como las urgencias, la hospitalización y la ejecución del PIC.
- Unos Empleados con mayor compromiso por los estímulos dados
- Una Autosostenibilidad con acertada contratación, adecuada facturación y óptimo recaudo.
- Una Gestión operativa, administrativa y financiera eficiente y eficaz.

13. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1 Colombia. Congreso de la República. Ley 100 de 23 de diciembre de 1993. Diario Oficial No. 41.148 de 23 de diciembre de 1993. Documento Pdf.

2 Colombia. Ministerio de la Protección Social. Decreto 1876 de 1994. Diario Oficial, Numero. 41480. 5, agosto, 1994. Pág. 18. Documento Pdf.

3 Colombia. Ministerio de la Protección Social. Decreto 192 de 2001. Diario Oficial, Numero. 44324. 10, febrero, 2001. Pág. 12. Documento Pdf.

4 Colombia. Ministerio de Salud y Protección Social. Resolución 1342 de mayo 29 de 2019. [Internet]. (2019). [Citado abril 20 de 2020]. Disponible en: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-1342-de-2019.pdf>

5 Colombia. Ministerio de Salud y Protección Social. Resolución 2509 de 29 agosto de 2012. [Internet]. (2012). [Citado abril 20 de 2020]. Disponible en: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Resolucion-2509-de-2012.PDF>

6 ESE SALUD PEREIRA. Programa de Saneamiento Fiscal y Financiero. [Internet]. (2013). [Citado abril 20 de 2020]. Disponible en: http://www.saludpereira.gov.co/documentos/inf_gestion/PSFF%20-ESE%20SALUD%20PEREIRA%202013.pdf

7 Colombia. Ministerio de Salud y Protección Social. Resolución 1893 de 29 mayo de 2015. [Internet]. (2015). [Citado abril 20 de 2020]. Disponible en: https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%201893%20de%202015.pdf

8 Colombia. Ministerio de Salud y Protección Social. Resolución 1877 de 30 de mayo 2013. [Internet]. (2013). [Citado abril 20 de 2020]. Disponible en: https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%201877%20de%202013.PDF

9 ESE Hospital la Misericordia de Yalí. Programa de Saneamiento Fiscal y Financiero. [Internet]. (2013). [Citado abril 20 de 2020]. Disponible en: http://www.hospitalyali.gov.co/wp-content/uploads/2015/07/Informe-monitoreo-PSFF-E.S.E.-Yal%C3%AD_1.pdf

10 Colombia. Ministerio de Salud y Protección Social. Resolución 1342 de mayo 29 de 2019. [Internet]. (2019). [Citado abril 20 de 2020]. Disponible en: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-1342-de-2019.pdf>

11 Colombia. Ministerio de Salud y Protección Social. Resolución 1877 del 30 de mayo de 2013. [Internet]. (2013). [Citado abril 20 de 2020]. Disponible en: https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%201877%20de%202013.PDF

12 ESE Hospital Local de San Martín de los Llanos. Programa de Saneamiento Fiscal y Financiero. [Internet]. (2014). [Citado abril 20 de 2020]. Disponible en: <https://es.scribd.com/doc/271063851/Programa-de-Saneamiento-Fiscal-y-Financiero-Ese-San-Martin-2014-09>

13 Colombia. Ministerio de Salud y Protección Social. Resolución 1342 de mayo 29 de 2019. [Internet]. (2019). [Citado abril 20 de 2020]. Disponible en: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-1342-de-2019.pdf>

14 Colombia. Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Guía Metodológica para la Elaboración o Modificación del Programa de Saneamiento Fiscal Y Financiero y de Fortalecimiento Institucional de las Empresas Sociales del Estado. [Internet]. (2019). [Citado abril 20 de 2020]. Disponible: http://www.irc.gov.co/webcenter/ShowProperty?nodeId=%2FConexionContent%2FWCC_CLUSTER-057012%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased

15 Colombia. Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Lineamientos para la elaboración de la Propuesta escrita de Programa de Saneamiento Fiscal y Financiero y Fortalecimiento Institucional. [Internet]. (2019). [Citado abril 20 de 2020]. Disponible: http://www.irc.gov.co/webcenter/ShowProperty?nodeId=%2FConexionContent%2FWCC_CLUSTER-057011%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased

ANEXOS

Anexo 1. Árbol De Problemas

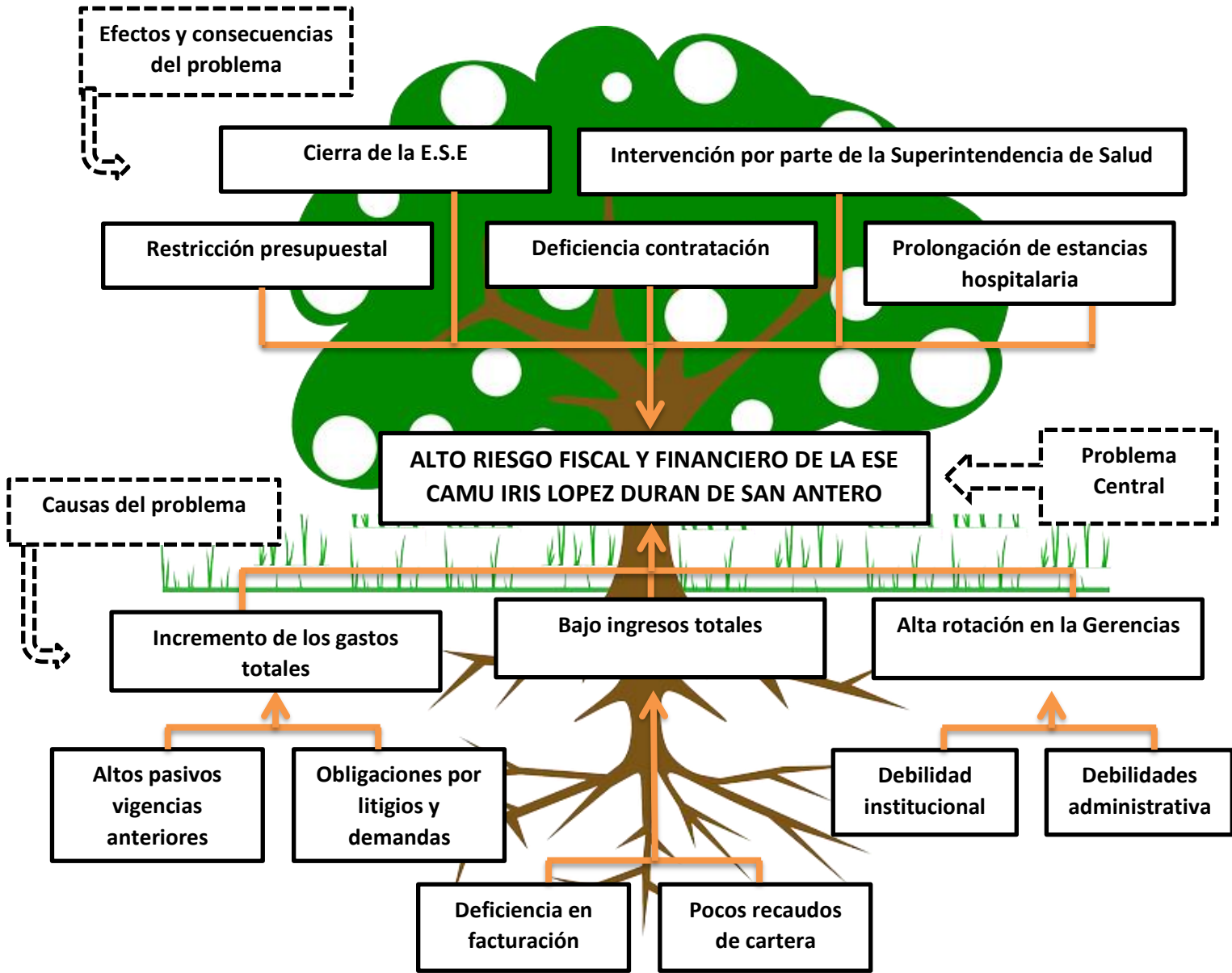


Gráfico 12. Árbol de Problemas. Fuente: Elaboración Propia

Anexo 2. Delimitación De Estrategias

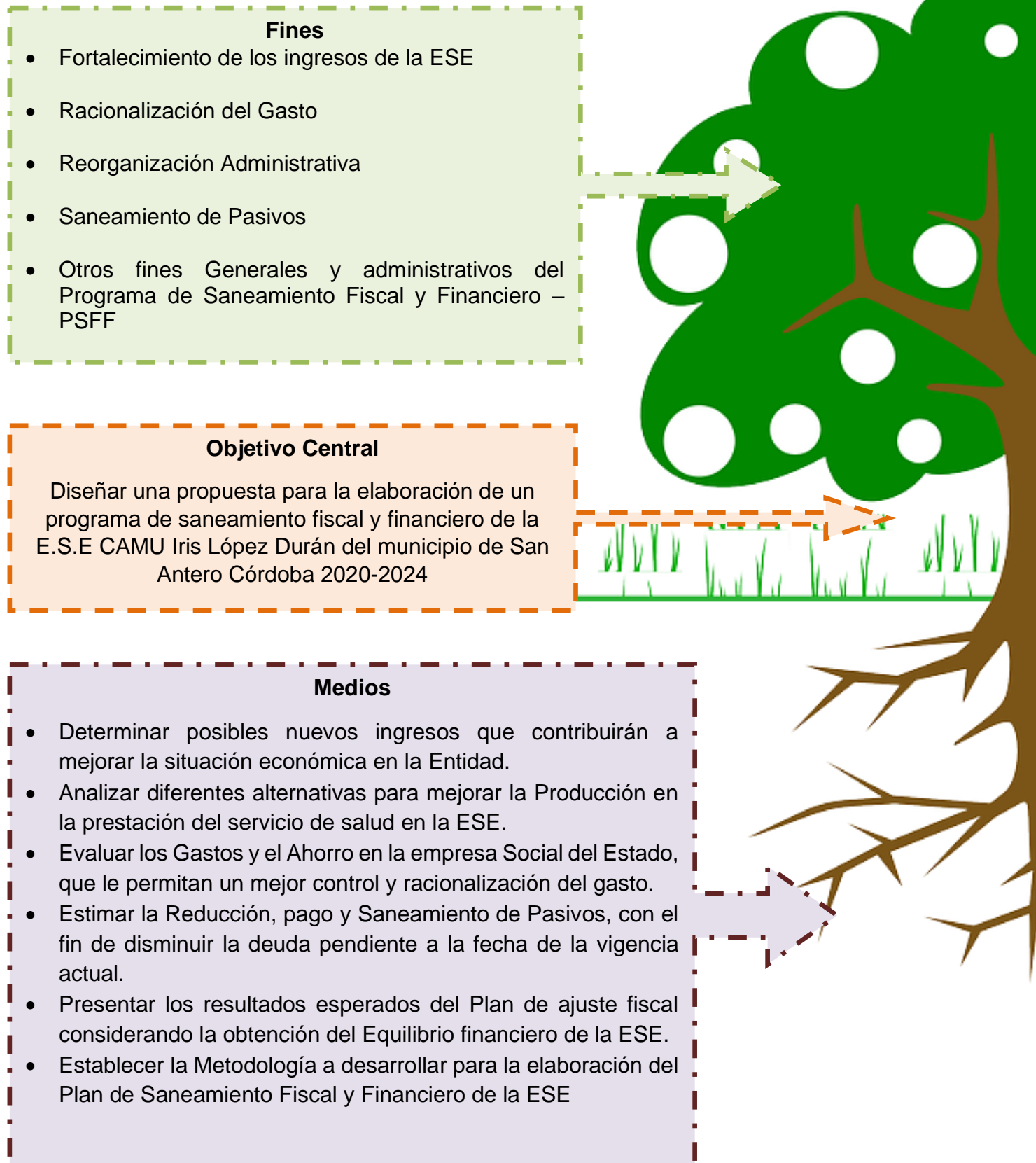
• Planeación de Estrategias

ACTORES	ESTRATEGIAS
Gerente	<ul style="list-style-type: none">• Establecer las metas del Programa de Saneamiento Fiscal y Financiero de la ESE para la vigencia 2020-2024• Avanzar en los planes de mejoramiento, como punto de retroalimentación y mejora continua en los procesos internos de la ESE.• Cumplimiento de los requerimientos mínimos de habilitación de los servicios para la atención de la demanda requerida.
Control interno	<ul style="list-style-type: none">• Control y seguimiento al desarrollo de los planes de mejoramiento.
Asesor de presupuesto	<ul style="list-style-type: none">• Establecer un sistema de costos de cada uno de los servicios de la institución.
Talento humano	<ul style="list-style-type: none">• Análisis de las cargas laborales identificación de los tiempos de ocio.• Implementar un sistema de control para la optimización de los gastos generales.
Contador	<ul style="list-style-type: none">• Depurar la información contable de la institución saneando los pasivos y reflejando la real situación de la institución.
Coord. De facturación	<ul style="list-style-type: none">• Optimización de los procesos de facturación por venta de servicios de salud para el incremento de los recaudos.
Auditoría de cuentas	<ul style="list-style-type: none">• Control sobre la exigibilidad del pago de los valores no glosados dentro del tiempo estipulado para el pago

	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de acciones dentro del programa de saneamiento fiscal y financiero para el saneamiento de pasivos de la ESE.
Auditor de calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar ajustes al Plan de Auditoria para el Mejoramiento de la calidad para estandarizar procesos de acuerdo con la norma de acreditación en salud.
Asesor jurídico	<ul style="list-style-type: none"> • Disminuir el número de demandas interpuestas a la ESE. • Lograr que la ESE de ser posible resuelva a su favor el 70% de las demandas impuestas.
Asesor financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Cuantificar y registrar debidamente en los Estados Financieros las contingencias de riesgo que se pueda presentar dentro de la ESE

Tabla 18. Planeación de Estrategias. Elaboración propia

Anexo 3. Definición Del Árbol De Objetivos



Anexo 4. Definición de Estrategias y Actividades

Estrategia	Actividad	Responsable
Establecer las metas del Programa de Saneamiento Fiscal y Financiero de la ESE para la vigencia 2020-2024.	Realizar un diagnóstico de la situación financiera y operativa actual de la ESE. Fijar los objetivos del PSFF acorde a indicadores reales de proyección.	Gerente Asesor financiero
Avanzar en los planes de mejoramiento, como punto de retroalimentación y mejora continua en los procesos internos de la ESE.	Elaborar una matriz DOFA para la caracterización y análisis de la situación de la ESE que permita determinar las alternativas para mejorar la producción en la prestación del servicio de salud en la ESE.	Gerente Control interno
Lograr el cumplimiento de los requerimientos mínimos de habilitación de los servicios para la atención de la demanda requerida.	Realizar los ajustes para contar con la capacidad técnico-administrativa necesaria para la habilitación. Ajustar el presupuesto para solventar la capacidad patrimonial y financiera de la ESE Gestionar la adquisición recursos para disponer de capacidad tecnológica y científica.	Gerente Auditor de Calidad.
Realizar un estricto control y seguimiento al desarrollo de los planes de mejoramiento.	Establecer una matriz de medida de indicadores de para el seguimiento de	Gerente Control interno Auditor de Calidad

	los planes de mejoramiento.	
Establecer un sistema de costos de cada uno de los servicios de la institución.	Implementar un sistema de costos que permita determinar el valor real de la prestación de cada uno de los servicios de la institución.	Gerente Asesor de presupuesto Contador
Análisis de las cargas laborales identificación de los tiempos de ocio.	Realizar un estudio de carga laboral, revisión del Manuales de procesos, procedimientos y funciones.	Jefe de Talento humano Gerente Control Interno
Implementar un sistema de control para la optimización de los gastos generales.	Diseñar e implementar medidas para generar una cultura de ahorro en los funcionarios de la ESE que permita reducir los costos en consumo de energía, agua, papel y demás insumos para el desarrollo de cada una de las actividades.	Jefe de Talento humano
Depurar la información contable de la institución saneando los pasivos y reflejando la real situación de ESE.	Analizar y detectar el origen de saldos por depurar.	Contador Asesor financiero
Optimización de los procesos de facturación por venta de servicios de salud para el incremento de los recaudos	Elaborar, parametrizar y monitorear la ficha técnica de cada contrato de venta de servicios para la facturación efectiva de todas las actividades realizadas en la ESE	Gerente Coordinador de facturación. Cartera.
Control sobre la exigibilidad del pago de	Monitoreo del cobro del pago de los valores no	Auditor de cuentas

los valores no glosados dentro del tiempo estipulado para el pago	glosados estableciendo cronogramas de cobros según los tiempos pactados.	
Presentación de acciones dentro del programa de saneamiento fiscal y financiero para el saneamiento de pasivos de la ESE.	Realizar mesas de trabajo entre contabilidad y áreas involucradas a fin de ajustar las acciones para el saneamiento de pasivos dentro del PSFF.	Gerente Auditor de cuentas Asesor financiero
Realizar ajustes al Plan de Auditoria para el Mejoramiento de la calidad para estandarizar procesos de acuerdo con la norma de acreditación en salud.	Realizar un análisis al Plan de Auditoria para detectar falencias y realizar la debida actualización ajustada a la norma, llevando un minucioso seguimiento del PAMEC.	Auditor de calidad
Disminuir el número de demandas interpuestas a la ESE.	Revisar y ajustar el sistema de contratación e interventoría a fin de corregir errores que ocasionen el curso de demandas hacia la ESE. Organizar un comité de conciliación para desarrollar una política de prevención y defensa frente a riesgos jurídicos.	Asesor jurídico. Asesor administrativo Asesor de contratación. Gerente.
Lograr que la ESE de ser posible resuelva a su favor el 70% de las demandas impuestas.	Llevar un registro documental tanto de los términos de contratación como historial clínico que puedan ser valorados como material probatorio para una buena defensa ante demandas impuestas.	Archivista. Oficina de contratación. Asesor jurídico.

Cuantificar y registrar debidamente en los Estados Financieros las contingencias de riesgo que se pueda presentar dentro de la ESE.	Realizar un análisis de las cuentas de orden registrando pasivos contingentes amparados en las pólizas.	Asesor financiero. Contador
---	---	--------------------------------

Tabla 19. Definición de Estrategias y Actividades. Elaboración Propia

Anexo 5. Matriz DOFA PSFF ESE CAMU Iris López Duran

PROBLEMA / OPORTUNIDAD NO APROVECHADA	CAUSA	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS	F.O.	F.A.	D.O.	D.A.
presupuesto deficitario ya que los compromisos superan a los ingresos ocasionando la calificación en riesgo alto	no tomar medidas de austeridad en el gasto genero el deficit presupuestal	La ejecución de un PSFF que contribuya a reducir los gastos y adopción de medidas para ello	implementación de un sistema de costos	no existe una estructura de gastos y es han aumentado en mayor proporción a los ingresos	flujo de recursos variable	El PSFF permite el ajuste en los procesos, adquisición de recursos y acompañamiento técnico para lograr metas	Mejorar el modelo de prestación de los servicios de tal manera que asegure la consecución del contributivo y el regimen especial	implementación de un sistema de costos que nos permita ejercer control y generar austeridad en el gasto	tener políticas claras de contratación que garantice utilidad en los márgenes de contratación
El sistema de información no integra el área asistencial con el administrativo	Altos subregistros por fallas humanas y en la integración del software	adopción de políticas para el mejoramiento de la calidad	Actualizar el software existente de tal manera que sea integral en todos sus procesos, incluyendo aplicación de las NIF	Carencia de un sistema de costos	NO tener acceso a fuentes de financiación para realización de proyectos	Capacitación del personal que maneje los sistemas administrativos y contables que permita mejorar la calidad de la información	Fortalecer la oficina jurídica y contratación para minimizar los riesgos de posibles demandas en contra de la ESE	Mejorar en los procesos internos de la empresa generando sentido de pertenencia y políticas de autocontrol	
El sistema de información no integra el área asistencial con el administrativo	se pierde tiempo conciliando información entre las distintas dependencias	imagen posicionamiento y prestigio	Prioridades gubernamentales en políticas concretas que la favorecen la consecución de recursos para la dotación y tecnología	Aseguradores no se ajustan al Modelo de contratación interna	debilidad de entidades en fallos judiciales	Integrar la información financiera y administrativa que permita mejorar los sistemas de información en todos los procesos		Implantación de mejoras o soluciones de gestión basadas en tecnologías de la información y comunicación	
bajo recaudo por incumplimiento de tiempos de pagos por las EPS	información de cartera de mala calidad dificultando muchas veces el cobro a las EPS	Conocimiento Oportuno y capacidad de atención a las quejas y reclamos de sus grupos de interés	Posibilidad de ampliación de nuestros servicios ofertados	Deficit marcado y sostenido durante las ultimas vigencias	Mercado libre de la salud	Depuración al 100% de la información de cartera, a través de la circular 030 que permita mejorar los recaudos		mejorar los porcentajes de contratación capitada con las EPS, y facturar todos los servicios prestados como soat, fosyga entre otros	
Rotación del personal muy alta dada por el tipo de vinculación del personal de contrato	falta de capacitación y sentido de pertenencia de algunos funcionarios por el tipo de vinculación	Adopción de la política de seguridad del paciente y seguimiento a eventos adversos	El Programa de Saneamiento Fiscal y Financiero permite el ajuste en los procesos, adquisición de recursos y acompañamiento técnico para lograr metas	Cartera no corriente de difícil cobro o sin probabilidad de recuperación por derivarse de EPS en liquidación o intervención	Demandas con pretensiones cuantiosas en contra de la ESE	mejorar la forma de vinculación que garantice continuidad en los procesos		Cambiar el Modelo de Vinculación del personal que labora en la entidad	
Rotación del personal muy alta dada por el tipo de vinculación del personal de contrato por OPS	La mayor parte del personal es de prestación de servicios OPS o Empresas temporales	Nivel de competencia del Talento Humano		Rotación del personal muy alta dada por el tipo de vinculación del personal de contrato		Fortalecer el sistema de facturación de tal manera que permita mejorar la calidad de la misma disminuyendo glosas y aumentando los ingresos		crear mecanismos de defensa judicial	
baja adherencia a los procesos administrativos y asistenciales de la institución	Falta de despliegue e implementación de los manuales de procesos y procedimientos asistenciales y administrativos			Altos subregistros por fallas humanas y en la integración del software		Facturación de servicios que se prestan y no se venían facturando como los eventos del FOSYGA, SOAT y otras entidades		realizar el despliegue de los procesos y procedimientos administrativos y asistenciales a través de una adecuada inducción y reinducción para minimizar reprocesos que generan incremento en los gastos	

Continuación Anexo 5. Matriz DOFA PSFF ESE CAMU Iris López Duran

PROBLEMA / OPORTUNIDAD NO APROVECHADA	CAUSA	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS	F.O.	F.A.	D.O.	D.A.
compra de suministros medicos a unos costos muy elevados, siendo mas oneroso para la ESE	por la situacion financiera y el atraso en el pago de proveedores			compra de suministros medicos a unos costos muy elevados, siendo mas oneroso para la ESE		Generar ahorro operacional mediante el control del gastos y el incremento de los ingresos		Al mejorar la situacion financiera se podra realizar compras a mas bajo costo, disminuyendo el deficit operacional	
Disminucion de los ingresos de la ESE en la ultimas vigencias	porcentajes de contratacion de EPS muy bajos en la capita,			Presupuesto deficitario que genera mayores costos en la contratacion de bienes y servicios		Fortalecer la parametrización, el control y seguimiento de la contratación por venta de servicios		Aumentar la produccion de servicios de salud para el año 2019 en un 3% y a partir de ese año no se proyecta ningun incremento es decir queda estable	
Disminucion de los ingresos de la ESE en la ultimas vigencias	El proceso de facturacion de servicios no es de buena calidad y no es oportuno			bajo recaudo por incumplimiento de tiempos de pagos por la EPS		Establecer y cumplir metas mínimas de recaudo, de acuerdo con la facturación radicada.		Aumentar el recaudo en ventas de servicios en un 7% para el año 2019, para el 2020 en un 1% y a partir del 2021 en adelante el 2% del incremento hasta finalizar el psff	
Disminucion de los ingresos de la ESE en la ultimas vigencias	depuraciones de las bases de datos de los afiliados y el desmonte de los recursos de la PPNA			No existen politicas claras de contratacion y parametrizacion de costos		Fortalecer la parametrización, el control y seguimiento de la contratación por venta de servicios		Para el 2019 mejorar la facturacion en un 5%, en el año 2020 el 0,1% y para los demas años del programa en un 2%	
Acumulacion del pasivo de la ESE	Aumento de los compromisos superior a los ingresos y bajo recaudo de cartera			no existen politicas de austeridad en los gastos		implementar medidas de austeridad en el control de los gastos que generen el ahorro operacional que permita disminuir los pasivos		lograr apalancamiento financiero para el pago del pasivo	
Los gastos superan las ventas de servicios en la ESE	Falta de control mas eficiente en los gastos de la ESE	La ejecucion de un PSFF que contribuya a reducir los gastos y adopcion de medidas para ello	disminuir los los gastos a partir d elas medidas adoptadas	Presupuesto deficitario que genera mayores costos en la contratacion de bienes y servicios	demandas que se puedan venir por atraso en los pagos de personal y proveedores			implementacion de un sistema de costos que nos permita ejercer control y generar austeridad en el gasto	Disminuir los gastos de la ESE en el 2019 en un 19%, especialmente los gastos de servicios personales indirectos, en el 2020 solo el 12% y a partir del 2021 hasta del 2024 un incremento normal del 2,7% con respecto al año anterior

Tabla 20. Matriz DOFA PSFF ESE CAMU Iris López Duran.

Anexo 6. Matriz de Medidas para el PSFF ESE CAMU Iris López Duran

CATEGORÍA DE LA MEDIDA	ASPECTO A SER INTERVENIDO	PROBLEMA IDENTIFICADO Y CAUSA QUE LO GENERA	MEDIDA PROPUESTA	RELACIÓN DE ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN DE LA META	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	PERIODICIDAD DE LA MEDICIÓN	LÍNEA DE BASE	COSTO DE LA MEDIDA
Reorganización administrativa	Administrativo	- Problema: Rotación del personal muy alta dada por el tipo de vinculación del personal de contrato - Causa: falta de capacitación y sentido de pertenencia de algunos funcionarios por el tipo de vinculación	D.O.: Cambiar el Modelo de Vinculación del personal que labora en la entidad	1-realizar estudio de formalización laboral. 2)Estandarización de Procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal por parte de la oficina de calidad	Modelo de vinculación adoptado e implementado en la entidad y estandarizar procesos	Acto administrativo de adopción	Anual	0%	0,00
Reorganización administrativa	Administrativo	- Problema: El sistema de información no integra el área asistencial con el administrativo - Causa: se pierde tiempo conciliando información entre las distintas dependencias	F.O.: Integrar la información financiera y administrativa que permita mejorar los sistemas de información en todos los procesos	1. capacitación del personal acerca de integralidad de todos los procesos 2) comprar el software según las necesidades de la empresa	Integración de Software que permita determinar cada una de las necesidades asistenciales para los módulos de Historia Clínica y control e integración de estos con los procesos administrativos y asistenciales	Integración de todos los procesos y la Consecución de software mediante la capacitación e implementación del mismo	Trimestral	0%	103.000.000,00
Reorganización administrativa	Administrativo	- Problema: baja adherencia a los procesos administrativos y asistenciales de la institución - Causa: Falta de despliegue e implementación de los manuales de procesos y procedimientos asistenciales y administrativos	D.O.: realizar el despliegue de los procesos y procedimientos administrativos y asistenciales a través de una adecuada inducción y reincorporación para minimizar procesos que generan incremento en los gastos	1-realizar estudio de modernización institucional 2-actualizar el Manual de funciones y competencias 3- actualización manual de procesos y procedimientos 4-socialización de todos los manuales 5-auditorías	100% de los funcionarios capacitados en los procesos de inducción y reincorporación a partir del segundo año del programa	Numero de funcionarios capacitados en los procesos de inducción y reincorporación/T total de funcionarios de la ESE	Semestral	0%	0,00
Racionalización del gasto	Financiero	- Problema: presupuesto deficitario ya que los compromisos superan a los ingresos ocasionando la calificación en riesgo alto - Causa: No tomar medidas de austeridad en el gasto genero el déficit presupuestal	D.O.: implementación de un sistema de costos que nos permita ejercer control y generar austeridad en el gasto	1-crear por acto administrativo centro de costos 2- parametrizar el software contable con sus módulos de costos 3- asignar un funcionario responsable del sistema de costos y capacitario.	sistema de costos implementado en un 100% de los centros de costos de la ESE al finalizar el PSFF	Total de centros de costos contable parametrizados dentro del sistema de costos / Total de Centros de costos con que cuenta la ESE	Semestral	0%	0,00
Racionalización del gasto	Financiero	- Problema: Los gastos superan las ventas de servicios en la ESE - Causa: Falta de control mas eficiente en los gastos de la ESE	D.A.: Disminuir los gastos de la ESE en el 2019 en un 19%, especialmente los gastos de servicios personales indirectos, en el 2020 solo el 12% y a partir del 2021 hasta del 2024 un incremento normal del 2,7% con respecto al año anterior	1- tener un mejor control del gasto a través de las medidas adoptadas en el PSFF Que permita un excedente financiero en cada vigencia	Adopción y socialización del Programa de Saneamiento Fiscal Y Financiero	Programa de Saneamiento fiscal y financiero Viabilizado	Trimestral	0%	0,00
Fortalecimiento de los ingresos de las ESE	Financiero	- Problema: bajo recaudo por incumplimiento de tiempos de pagos por las EPS - Causa: información de cartera de mala calidad dificultando muchas veces el cobro a las EPS	D.O.: mejorar los porcentajes de contratación capitada con las EPS, y facturar todos los servicios prestados como soat, fosga entre otros	Depuración al 100% de la información de cartera, a través de la circular 030 para mejorar los recaudos 2)Aumentar la producción de los servicios de salud para el 2019 en un 3% y partir de este año se mantiene sin incremento hasta finalizar el psff	1) información de cartera depurada en un 100% y ser eficiente en el uso de la capacidad instalada en recurso humano e infraestructura	valor cartera depurada/ Total de cartera de la ESE, 2) informe de producción	Trimestral	0%	0,00
Fortalecimiento de los ingresos de las ESE	Administrativo	- Problema: Disminución de los ingresos de la ESE en las últimas vigencias - Causa: El proceso de facturación de servicios no es de buena calidad y no es oportuno	D.O.: Aumentar el recaudo en ventas de servicios en un 7% para el año 2019, para el 2020 en un 1% y a partir del 2021 en adelante el 2% del incremento hasta finalizar el psff	1. establecer políticas de mejoramiento de los recaudos a través de una facturación eficiente 2) mejorar porcentajes de contratación con las EPS	Ejecución de ingresos y gastos con equilibrio financiero en la vigencia	valor de los recaudos/ Total de Gastos comprometidos en la vigencia	Trimestral	0%	0,00
Fortalecimiento de los ingresos de las ESE	Financiero	- Problema: Disminución de los ingresos de la ESE en las últimas vigencias - Causa: depuraciones de las bases de datos de los afiliados y el desmonte de los recursos de la PPNA	D.O.: Para el 2019 mejorar la facturación en un 5%, en el año 2020 el 0,1% y para los demás años del programa en un 2%	realizar seguimiento mensual y entregar la facturación de forma oportuna que permita el cobro eficiente de la misma	mejorar la situación financiera de la entidad	valor de total de la facturación de la vigencia/ Total de facturación de la vigencia anterior	Semestral	0%	0,00
Saneamiento de pasivos	Financiero	- Problema: Acumulación del pasivo de la ESE - Causa: Aumento de los compromisos superior a los ingresos y bajo recaudo de cartera	D.O.: lograr apalancamiento financiero para el pago del pasivo	gestionar recursos con las entidades territoriales que contribuyan al saneamiento del pasivo institucional	pago del 100% del pasivos al finalizar el 2024	pasivos cancelados en el vigencia/ el total del pasivo del PSFF	Trimestral	0%	0,00

Tabla 21. Matriz de Medidas para el PSFF ESE CAMU Iris López Duran.

Anexo 7. Presupuesto Estrategia 1.

RECURSO HUMANO					
CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	COSTO TOTAL
Especialista en Gerencia	Director del Proyecto	19	Horas	120.000	2.280.000
Contador	Apoyo técnico	18	Horas	120.000	2.160.000
Patrocinadores	ESE CAMU Iris López Duran	4	Mes	-	-
Asesores	Financiero	11	Revisión	90.000	990.000
		COSTO TOTAL			5.430.000

TRANSPORTE					
CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	COSTO TOTAL
Gasolina	Desplazamiento a la ESE	20	Viajes ida y regreso	\$ 12.000	240.000
		COSTO TOTAL			240.000

PAPELERÍA - Es material para la ejecución administrativa del proyecto					
CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	COSTO TOTAL
Impresiones	Informes y Borradores	1	mes	\$ 200.000	200.000
		COSTO TOTAL			200.000

COMPRA Y/O ALQUILER DE EQUIPOS					
CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	COSTO TOTAL
Computador		1	# equipos/mes	\$ 200.000	200.000
Impresora	Imprimir Borrador	100	# hojas/mes	\$ 300	30.000
COSTO TOTAL					230.000

ALIMENTACIÓN					
CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	COSTO TOTAL
Almuerzos	Refrigerios	48	#Almuerzo/mes	10.000	480.000
COSTO TOTAL					480.000

TOTAL COMPONENTE					6.580.000
------------------	--	--	--	--	------------------

Tabla 22. Presupuesto Estrategia 1.

Anexo 8. Presupuesto Estrategia 2.

RECURSO HUMANO					
CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	COSTO TOTAL
Especialista en Gerencia	Director del Proyecto	19	Horas	120.000	2.280.000
Contador	Apoyo técnico	18	Horas	120.000	2.160.000
Patrocinadores	ESE CAMU Iris López Duran	4	Mes	-	-
Asesores	Financiero	11	Revisión	90.000	990.000
		COSTO TOTAL			5.430.000

TRANSPORTE					
CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	COSTO TOTAL
Gasolina	Desplazamiento a la ESE	20	Viajes ida y regreso	\$ 12.000	240.000
		COSTO TOTAL			240.000

PAPELERÍA - Es material para la ejecución administrativa del proyecto					
CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	COSTO TOTAL
Impresiones	Informes y Borradores	1	mes	\$ 200.000	200.000
		COSTO TOTAL			200.000

COMPRA Y/O ALQUILER DE EQUIPOS					
CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	COSTO TOTAL
Computador		1	# equipos/mes	\$ 200.000	200.000
Impresora	Imprimir Borrador	100	# hojas/mes	\$ 300	30.000
COSTO TOTAL					230.000

ALIMENTACIÓN					
CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	COSTO TOTAL
Almuerzos	Refrigerios	48	#Almuerzo/mes	10.000	480.000
COSTO TOTAL					480.000

TOTAL COMPONENTE					6.580.000
------------------	--	--	--	--	------------------

Tabla 23. Presupuesto Estrategia 2

Anexo 9. Presupuesto Estrategia 3.

RECURSO HUMANO					
CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	COSTO TOTAL
Especialista en Gerencia	Director del Proyecto	19	Horas	120.000	2.280.000
Contador	Apoyo técnico	18	Horas	120.000	2.160.000
Patrocinadores	ESE CAMU Iris López Duran	4	Mes	-	-
Asesores	Financiero	11	Revisión	90.000	990.000
COSTO TOTAL					5.430.000

TRANSPORTE					
CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	COSTO TOTAL
Gasolina	Desplazamiento a la ESE	20	Viajes ida y regreso	\$ 12.000	240.000
COSTO TOTAL					240.000

PAPELERÍA - Es material para la ejecución administrativa del proyecto					
CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	COSTO TOTAL
Impresiones	Informes y Borradores	1	mes	\$ 200.000	200.000
COSTO TOTAL					200.000

COMPRA Y/O ALQUILER DE EQUIPOS					
CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	COSTO TOTAL
Computador		1	# equipos/mes	\$ 200.000	200.000
Impresora	Imprimir Borrador	100	# hojas/mes	\$ 300	30.000
COSTO TOTAL					230.000

ALIMENTACIÓN					
CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	COSTO TOTAL
Almuerzos	Refrigerios	48	#Almuerzo/mes	10.000	480.000
COSTO TOTAL					480.000

TOTAL COMPONENTE					6.580.000
------------------	--	--	--	--	------------------

Tabla 24. Presupuesto Estrategia 3

Anexo 10. Presupuesto Estrategia 4.

RECURSO HUMANO					
CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	COSTO TOTAL
Especialista en Gerencia	Director del Proyecto	19	Horas	120.000	2.280.000
Contador	Apoyo técnico	18	Horas	120.000	2.160.000
Patrocinadores	ESE CAMU Iris López Duran	4	Mes	-	-
Asesores	Financiero	11	Revisión	90.000	990.000
		COSTO TOTAL			5.430.000

TRANSPORTE					
CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	COSTO TOTAL
Gasolina	Desplazamiento a la ESE	20	Viajes ida y regreso	\$ 12.000	240.000
		COSTO TOTAL			240.000

PAPELERÍA - Es material para la ejecución administrativa del proyecto					
CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	COSTO TOTAL
Impresiones	Informes y Borradores	1	mes	\$ 200.000	200.000
		COSTO TOTAL			200.000

COMPRA Y/O ALQUILER DE EQUIPOS					
CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	COSTO TOTAL
Computador		1	# equipos/mes	\$ 200.000	200.000
Impresora	Imprimir Borrador	100	# hojas/mes	\$ 300	30.000
COSTO TOTAL					230.000

ALIMENTACIÓN					
CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	COSTO TOTAL
Almuerzos	Refrigerios	48	#Almuerzo/mes	10.000	480.000
COSTO TOTAL					480.000

TOTAL COMPONENTE					6.580.000
------------------	--	--	--	--	------------------

Tabla 25. Presupuesto Estrategia 4

Anexo 11. Presupuesto Estrategia 5.

RECURSO HUMANO					
CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	COSTO TOTAL
Especialista en Gerencia	Director del Proyecto	19	Horas	120.000	2.280.000
Contador	Apoyo técnico	18	Horas	120.000	2.160.000
Patrocinadores	ESE CAMU Iris López Duran	4	Mes	-	-
Asesores	Financiero	11	Revisión	90.000	990.000
COSTO TOTAL					5.430.000

TRANSPORTE					
CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	COSTO TOTAL
Gasolina	Desplazamiento a la ESE	20	Viajes ida y regreso	\$ 12.000	240.000
COSTO TOTAL					240.000

PAPELERÍA - Es material para la ejecución administrativa del proyecto					
CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	COSTO TOTAL
Impresiones	Informes y Borradores	1	mes	\$ 200.000	200.000
COSTO TOTAL					200.000

COMPRA Y/O ALQUILER DE EQUIPOS					
CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	COSTO TOTAL
Computador		1	# equipos/mes	\$ 200.000	200.000
Impresora	Imprimir Borrador	100	# hojas/mes	\$ 300	30.000
COSTO TOTAL					230.000

ALIMENTACIÓN					
CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	COSTO TOTAL
Almuerzos	Refrigerios	48	#Almuerzo/mes	10.000	480.000
COSTO TOTAL					480.000

TOTAL COMPONENTE					6.580.000
------------------	--	--	--	--	------------------

Tabla 26. Presupuesto Estrategia 5